Niveau(x) d'enseignement : 6 Numéro ISN : 9633
Centre d'intérêt : 620

Chatigny, Yvan.

Regroupement des unités de service pédagogique au Collège militaire royal de Saint-Jean / par Yvan Chatigny. -- [Québec (Province)] : Y. Chatigny, 1982.
vii, 86 f. , 28 cm

"Projet d'intervention présenté à l'ENAP en vue de l'obtention de la maîtrise en administration publique (MAP)". Bibliogr. : f. 84-86.

Vedette(s)-secondaire(s) : Ecole nationale d'administration publique (Québec)

Descripteur(s) : Services pédagogiques • Regroupement • Gestion

Identificateur(s) de nom : Collège militaire royal de Saint-Jean

Ce travail vise à étudier les unités de service servant d'appui à l'apprentissage et à l'enseignement au Collège militaire royal (CMR) de Saint-Jean. Ces unités ayant été créées au fur et à mesure des besoins, on suppose, comme hypothèse de travail, que le regroupement de ces unités sous la responsabilité et la coordination d'une seule personne améliorerait l'efficacité de ces unités. Pour étudier cette question, on décrit d'abord le contexte organisationnel du CMR de Saint-Jean et on définit quelques termes faisant l'objet de cette étude. Puis on établit une problématique à l'effet que l'on ne peut dissocier dans un système de communication les composantes et les fonctions de l'institution des composantes et fonctions d'un système de ressources didactiques. On élabore ensuite une description de chacune des unités de service soit la bibliothèque, le centre de ressources didactiques, le centre des services informatiques et le service de reprographie. Puis, une visite de cinq institutions collégiales permet d'étudier l'organisation de leurs services pédagogiques et de constater les avantages et les désavantages d'une intégration ou d'une séparation des différents services. Finalement, on recommande le regroupement des unités de service au CMR de Saint-Jean afin de permettre une coordination plus appropriée des tâches, une plus grande disponibilité de personnel, tout en respectant les différentes descriptions des tâches.

Type de document :

INT
497

9633

ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

REGROUPEMENT DES UNITES DE SERVICE PEDAGOGIQUE AU COLLEGE MILITAIRE ROYAL DE SAINT-JEAN

Par
Yvan Chatigny
Promotion 1977-1980
(Temps partiel)

PROJET D'INTERVENTION PRESENTE A L'ENAP
EN VUE DE L'OBTENTION DE LA MAITRISE
EN ADMINISTRATION PUBLIQUE (MAP)

Décembre 1982

ENAP-MONTRÉAL
DOCUMENTATION
200320

REMERCIEMENTS

Ce projet d'intervention aurait pu difficilement se réaliser sans l'appui et l'aide de différentes personnes. Je remercie d'abord les autorités du Collège militaire royal de Saint-Jean qui ont approuvé un tel projet tout en me donnant les appuis nécessaires pour le réaliser. Je remercie plus spécifiquement le doyen Jacques Castonguay, le répondant du CMR, qui par son expérience et ses judicieux conseils m'a guidé et encouragé. M. Gérard Ethier, de l'ENAP, m'a aussi constamment fouetté et dirigé pour m'inciter à compléter ce projet. Ses conseils, son encouragement, et sa persistence m'ont grandement influencé. Enfin, je remercie les professeurs du département de psychologie militaire et de gestion, pour leurs conseils, et surtout, ma secrétaire, Carole Ashby, dont le dévouement et la qualité de son travail sont à louanger.

AVANT-PROPOS

A l'Ecole nationale d'administration publique (ENAP), le projet d'intervention est une activité obligatoire personnelle de l'étudiant, qui consiste en une démarche auprès d'un organisme public dans le but de faire l'analyse d'une situation et de formuler des propositions à l'organisme commanditaire. Le projet d'intervention résulte en un document public qui doit satisfaire à la fois l'organisme commanditaire, l'ENAP, et l'étudiant. Il est le couronnement de la scolarité pour l'obtention d'une Maîtrise en Administation publique.

TABLE DES MATIERES

	Page
REMERCIEMENTS	ii
AVANT-PROPOS	iii
TABLE DES MATIERES	iv
LISTE DES FIGURES	vii
1. INTRODUCTION	1
2. DEFINITION DU PROBLEME	3
2.1 Environnement organisationnel	7
2.1.1 Particularités du CMR	9
2.1.2 Le CMR et le ministère de la Défense nationale	10
2.1.3 Le CMR et les influences externes	10
2.1.4 Organisation interne	11
3. CADRE CONCEPTUEL	13
3.1 Définition des termes	13
3.2 Interface des composantes	16
3.2.1 L'Institution	16
3.2.2 Les ressources didactiques	22
3.3 Modèle théorique	25

		Page
4.	DESCRIPTION DES UNITES DE SERVICE.....	29
4.1	La bibliothèque.....	30
4.1.1	Description.....	30
4.1.2	Le personnel.....	31
4.1.3	Dimension.....	32
4.2	Le Centre de ressources didactiques (CRD).....	32
4.2.1	Description.....	32
4.2.2	Le personnel.....	34
4.2.3	Dimension physique.....	35
4.3	Le Centre des services informatiques (CSI).....	35
4.3.1	Description.....	35
4.3.2	Le personnel.....	37
4.3.3	Dimension.....	37
4.4	Service de reprographie.....	38
4.5	La clientèle.....	38
4.5.1	Les étudiants.....	39
4.5.2	Les professeurs.....	40
5.	VISITES D'INSTITUTIONS SIMILAIRES.....	41
5.1	Le Collège de Valleyfield.....	43
5.2	Le Collège Saint-Jean-sur-Richelieu.....	47
5.3	Le Collège Edouard-Montpetit.....	51
5.4	Le Collège André-Grasset.....	56

Page

5.5 Le Champlain Regional College, St-Lambert-Longueuil Campus..... 59

5.6 Conclusion de ces visites..... 63

6. SYNTHESE ET RECOMMANDATIONS..... 65

6.1 Résumé..... 65

6.2 Solutions alternatives..... 67

6.3 Regroupement..... 68

6.4 Organigramme et responsabilités..... 71

6.5 Recommandations spécifiques..... 74

6.6 Difficultés d'implantation..... 74

7. CONCLUSION..... 76

ANNEXES

A. Figure 1..... 78

B. Figure 2..... 79

C. Figure 3..... 80

D. Figure 4..... 81

E. Figure 5..... 82

F. Figure 6..... 83

BIBLIOGRAPHIE..... 84

LISTE DES FIGURES

Page

Figure 1: Programmes d'études au CMR..... 78

Figure 2: L'organigramme de base du Collège..... 79

Figure 3: Organigramme de l'Escadre militaire..... 80

Figure 4: Organigramme de l'Escadre des études..... 81

Figure 5: Organigramme de l'Escadre de l'administration..... 82

Figure 6: Organigramme proposé du nouveau CRD..... 83

1. INTRODUCTION

Le Collège militaire royal (CMR) de Saint-Jean est une institution de niveau collégial et universitaire qui décerne, en vertu de son affiliation à l'université de Sherbrooke, des diplômes au niveau du Baccalauréat. Le CMR fonctionne, en ce qui a trait aux études, avec le même calendrier scolaire que la plupart des institutions semblables au Québec, soit de septembre à mai. Et toutes les activités scolaires se déroulant pendant cette période ressemblent généralement aux activités scolaires des autres institutions.

Pour supporter les professeurs dans leur enseignement et faciliter l'apprentissage des étudiants, le CMR dispose de certains mécanismes qu'on retrouve, encore une fois, dans toutes institutions similaires. Ces mécanismes prennent la forme d'unités de service, de comités consultatifs ou exécutifs, ou encore de directives très précises sur le mode d'opération du collège.

Depuis l'ouverture du collège en 1952, il y a eu de toutes évidences une évolution des modes d'opération de cette institution. Nous en sommes rendus en 1982; peut-être est-il bon de faire le point sur l'efficacité de ces modes de fonctionnement? Evidemment, faire le point sur l'ensemble des opérations du collège, établir s'il existe un écart entre les objectifs fixés et le rendement actuel de cette institution, ce qui revient à dire d'évaluer

le fonctionnement du collège, demandent une étude approfondie qui exige temps et ressources. Nous voulons nous limiter ici à une section des opérations du collège, soit les unités de service servant d'appui à l'apprentissage et à l'enseignement.

Le présent travail vise donc à faire une étude des unités de service qui ont pour fonction de faciliter le travail des professeurs et des étudiants. Nous verrons que ces unités de service ont été créées au fur et à mesure que les besoins s'en faisaient sentir sans toutefois avoir été l'objet d'une conception "globaliste" visant à rationaliser et à concerter les opérations de ces unités. C'est en constatant le manque de cohésion de ces différentes unités entre elles que nous est venue l'idée d'en faire l'analyse avec la supposition que si ces unités de service étaient regroupées, une plus grande efficacité en résulterait.

Pour en arriver à cette recommandation, nous allons en un premier temps expliquer comment on perçoit le problème auquel nous faisons allusion. Ensuite, nous établirons le cadre conceptuel dans lequel nous allons opérer, pour ensuite décrire le contexte organisationnel de notre institution pour donner une idée des contraintes et limites auxquelles nous faisons face. Nous allons suivre par une description d'institutions similaires à la nôtre pour établir des éléments de comparaison, pour finalement en arriver à des conclusions et recommandations.

2. DEFINITION DU PROBLEME

Comme utilisateur des services pédagogiques et comme administrateur d'une partie de ces services, c'est notre opinion qu'il y aurait intérêt à unifier ces différents services sous la responsabilité et la coordination d'une personne. La plupart des utilisateurs des services pédagogiques ressentent à un moment ou l'autre une certaine insatisfaction devant le manque de politique en ce qui a trait aux opérations de ces services.

En septembre 1978, le comité de pédagogie entreprit une étude sur les besoins des professeurs en matière de pédagogie. Un questionnaire fut alors rédigé et distribué aux professeurs. Les réponses suivantes concernent directement les ressources didactiques:

a) près de 80% des professeurs trouvent insuffisante l'information concernant la disponibilité du matériel disponible;

b) près de 25% trouvent difficile l'obtention de ce matériel, et 40% la jugent tout juste "adéquate";

c) près de 40% jugent peu suffisantes les ressources didactiques.

Il semblerait qu'à cette époque, il existait un manque général d'information, et que plusieurs éprouvaient beaucoup de difficulté à obtenir le matériel qu'ils jugeaient approprié dans leur enseignement, soit que ce matériel ne soit tout simplement pas disponible, ou qu'il le soit en quantité insuffisante.

Cette étude correspondait avec l'arrivée d'un nouveau directeur du Centre de ressources didactiques et les résultats qui en découlent ont servi à orienter les priorités de ce dernier dans l'organisation de ses activités, en ce qui touche les ressources didactiques uniquement.

Ce même directeur fut à même de constater que même s'il réussissait à combler certaines lacunes évidentes dans son domaine d'activités, ces actions demeuraient des "gestes" isolés qui pouvaient être contrecarrés par un manque de politique d'ensemble. Plusieurs professeurs se sont plaints directement d'un manque de coordination dans le domaine des moyens d'enseignement.

On se plaignait, entre autres choses, des salles de classe qui ne sont pas conçues pour l'enseignement audio-visuel. Il y a bien trois salles de disponibles pour la projection, mais le reste est inadéquat. Même les petits amphithéâtres du nouveau pavillon

De Léry ont été mal conçus, malgré un écran électrique qui part du plafond et qui descend au plancher. Plusieurs professeurs ont exprimé le désir d'avoir un écran en "coin" pour pouvoir avoir la flexibilité d'enseigner tout en se servant de l'audio-visuel, sans être pris au milieu de cet écran géant.

Quand à l'obtention de documents audio-visuels, beaucoup de professeurs en commandaient selon leur préférence personnelle, sans évaluer s'ils ne pouvaient pas se servir du matériel existant, ou sans savoir s'ils allaient avoir le même besoin le semestre suivant. Il s'en suivait souvent une dépense inutile d'un maigre budget alloué à l'acquisition de documents audio-visuels.

L'arrivée du nouveau directeur n'a pas réglé ces problèmes, mais l'ampleur en fut amoindrie. Les plaintes sont moins nombreuses mais plusieurs insatisfactions persistent quant au manque de politique d'ensemble.

Ce manque de satisfaction dégénère vite en frustration lorsqu'après avoir essayé de rectifier certaines lacunes, ces utilisateurs s'aperçoivent qu'ils n'ont pas d'autres recours que de "déranger" le principal et directeur des études qui a beaucoup d'autres chats à fouetter que de voir à ces différentes plaintes.

Il est à noter ici que toutes les personnes impliquées dans cette organisation sont hautement qualifiées et ne sont nullement l'objet de reproches. Nous voulons tout simplement identifier une situation qui existe selon un mode d'opérations donné, et suggérer qu'avec un réaménagement de ces fonctions, une meilleure coordination existera.

Présentement, nous suggérons qu'il existe au CMR un manque de coordination au niveau de l'utilisation des moyens d'enseignement. Nous avançons que s'il existait une politique unifiée traitant de philosophie globale sur la place qu'occupent ou devraient occuper les moyens d'enseignement au CMR, il s'en suivrait une meilleure efficacité de l'enseignement et de l'apprentissage. La situation présente manque d'uniformité: aucune politique unifiée sur la place que devrait occuper la pédagogie universitaire et ce qui en résulte, l'acquisition et l'utilisation concertées des moyens d'enseignement.

Une fois adopté le concept systémique d'une politique globale, il s'ensuit que la meilleure façon de la mettre en oeuvre et de s'assurer qu'opérationellement elle rencontre ses objectifs, c'est de regrouper tous les services pédagogiques sous l'autorité d'une seule personne qui verrait à ce mandat. C'est là l'objet de notre projet.

2.1 ENVIRONNEMENT ORGANISATIONNEL

Le CMR est un des trois collèges militaires du Canada (CMC) dont le rôle consiste à doter le Canada d'officiers de haut calibre qui pourront prendre la relève aux postes de commande des Forces armées canadiennes.

Les collèges militaires du Canada ont plus précisément pour but:

A. de préparer les élèves-officiers à servir utilement comme officiers dans les Forces canadiennes -

1. en leur dispensant, dans des disciplines appropriées, un enseignement universitaire qui soit de nature à satisfaire aux besoins particuliers des Forces canadiennes,
2. en développant leurs qualités de chef,
3. en leur inculquant une compétence en bilinguisme, afin qu'ils puissent s'exprimer dans les deux langues officielles et comprendre les principes du biculturalisme,
4. en leur faisant acquérir l'habitude de se maintenir en excellente condition physique, et
5. en leur faisant prendre conscience de l'éthique de la carrière militaire.

B. de hausser le degré d'instruction des officiers des Forces canadiennes en permettant à ces derniers de poursuivre des études préparatoires au baccalauréat ou des études universitaires supérieures.

On peut donc dégager de ces points que le rôle primordial du CMR est d'instruire et de former des élèves-officiers ainsi que des officiers, afin de les préparer à faire carrière dans les Forces canadiennes. La formation et l'instruction données aux étudiants de cet établissement militaire visent les objectifs généraux d'une université civile, c'est-à-dire communiquer des connaissances aux étudiants et développer leur intelligence, afin qu'ils soient aptes à accéder à des postes supérieurs. Il faut toutefois noter qu'en vertu de cette "mission" militaire, le Collège a comme objectif de donner une formation plus large que celle des universités civiles.

En plus de dispenser l'instruction aux étudiants, le Collège vise à développer les qualités essentielles à tout officier, soit la loyauté, un sens profond du devoir et des responsabilités, des qualités de chef et, enfin, un idéal élevé de qualité dans l'exercice de ses fonctions. Le programme des études et l'instruction militaire ont pour objet d'inculquer aux étudiants le sens des valeurs et un jugement sain, et de leur apprendre à bien réfléchir, à rechercher la vérité et à exprimer leurs pensées d'une façon claire et précise.

2.1.1 Particularités du CMR

Le CMR est situé sur la rive ouest de la rivière Richelieu, à Saint-Jean-sur-Richelieu au sud de Montréal. Bâti sur l'emplacement même du vieux fort St-Jean, le collège fut créé en 1952 pour permettre aux jeunes francophones de recevoir une formation militaire dans leur langue maternelle.

Faisant partie du système des trois collèges militaires canadiens, CMR n'offrait depuis 1952 que trois années universitaires. Les deux dernières années se faisaient au Royal Military College de Kinston en Ontario. Mais depuis 1971, CMR décerne des diplômes universitaires de par son affiliation à l'Université de Sherbrooke. Les programmes offerts sont: Baccalauréat en Administration, Baccalauréat en Sciences et Baccalauréat ès Arts (majeure en Etudes canadiennes et mineure en Adminisration et en Etudes militaires et stratégiques). Ceux qui veulent poursuivre leurs études en Ingénierie ou en Sciences appliquées doivent toujours terminer les deux dernières années à Kingston, et à Victoria au Royal Roads Military College pour la spécialisation en Physique-océanographie (voir figure 1 en annexe)

Le CMR se distingue donc des deux autres collèges militaires par la nature de ses programmes, par le fait aussi qu'il offre une année préparatoire aux quatre années universitaires, et finalement qu'il est le seul à offrir un bilinguisme intégral.

2.1.2 Le CMR et le ministère de la Défense nationale

Le CMR constitue une unité des Forces canadiennes (FC) et est incorporé à la Force régulière. Il est affecté auprès du Sous-ministre adjoint (Personnel) du Quartier général. C'est le Directeur général - Recrutement, éducation et instruction (DGREI) qui coordonne les politiques et autres questions qui touchent le Collège, par l'entremise du Directeur de la Formation professionnelle et perfectionnement.

Les politiques et orientations des CMCs sont définies par le DGREI par l'entremise du Conseil national et du Conseil d'éducation, et sous les conseils de la commission consultative.

2.1.3 Le CMR et les influences externes

En plus de ces influences externes qui constituent à proprement parler le sommet stratégique des CMCs, CMR doit satisfaire aux normes de l'Université de Sherbrooke à laquelle il est affilié, et

à la Direction générale de l'Enseignement collégial du ministère de l'Education du Québec puisque les deux premières années représentent l'équivalent des CEGEP I et CEGEP II. Enfin, puisqu'il y a échange d'étudiants entre les trois collèges militaires, le programme d'étude au CMR doit satisfaire aux normes et exigences des collèges récepteurs de ces étudiants. Il doit de plus faire connaître ses exigences aux deux autres collèges militaires pour ce qui est des étudiants qu'il reçoit (voir figure 1 en annexe).

2.1.4 Organisation interne

Pour mener à terme sa mission, le CMR se compose essentiellement de trois escadres: l'escadre militaire, l'escadre des études, et l'escadre de l'administration (voir figure 2 en annexe).

Le Directeur des élèves-officiers (D ELOF) assume le commandement de l'escadre militaire dont le but est d'assurer le développement des qualités de chef du futur officier en lui inculquant le sens des responsabilités par une formation militaire et sportive. Cet escadre se compose des membres du personnel supérieur dont l'Officier d'Etat-major - Instruction (OEI), l'Officier d'Etat-major - Carrières (OEC), l'Officier d'Etat-major - Projets & Bilinguisme (OEPB), huit commandants d'escadron, le directeur du département des sports et son adjoint (voir figure 3 en annexe).

L'escadre des études est sous la responsabilité du Principal et Directeur des études qui est chargé de tout l'aspect scolaire au Collège. Sous lui, il y a trois doyens: le doyen des Sciences et de l'Ingénierie responsable des départements de chimie, physique, mathématiques, informatique et ingénierie - le doyen des Sciences de l'Administration et des Humanités pour les départements de langues secondes, d'études littéraires, des sciences humaines, et des sciences de l'administration - le doyen des Etudes collégiales qui a la responsabilité des programmes d'études de niveau collégial dans chaque département. Un seul département relève directement du Principal: le département de psychologie militaire et de gestion. La bibliothèque et le Centre de ressources didactiques relèvent directement du Principal, par l'entremise du doyen des Etudes collégiales. Le Centre des services informatiques (CSI) relève du Commandant par l'entremise du Principal. Enfin, le secrétaire général relève aussi du Principal (voir figure 4 en annexe).

Le Directeur de l'administration assume les responsabilités de tous les services administratifs au Collège. Pour ce faire, il est aidé d'un Officier d'Etat-major - Personnel et d'un Officier d'Etat-major - Logistique. Il coordonne aussi tous les services qui proviennent de la Base de Saint-Jean (voir figure 5 en annexe).

Après avoir décrit le contexte organisationnel dans lequel nous opérons, nous allons maintenant établir le cadre conceptuel qui va orienter notre étude, en établissant qu'on ne peut dissocier, du moins sans affecter le rendement, la mission (soit l'enseignement) et la façon qu'on s'y prend pour accomplir cette mission (moyens d'enseignement). Nous allons définir nos termes, parler de l'interface entre les différentes composantes de notre institution, pour enfin établir les principes théoriques guidant notre orientation.

3. CADRE CONCEPTUEL

Nous avons pensé adopter une approche ressemblant à une analyse systémique de la situation, en prenant pour acquis que le fonctionnement de ces unités de service a une incidence sur l'opération globale du Collège. Donc, en considérant ces unités de service comme des sous-systèmes d'un système, nous allons essayer de démontrer l'interaction de tous ces éléments et les conséquences sur l'ensemble de l'inefficacité de l'un ou l'autre.

3.1 Définition des termes

Nous devons restreindre la portée des termes "ressources didactiques". Nous voulons nous limiter à l'aspect purement

matériel des services offerts, même si on ne peut dissocier un côté pédagogique, dans le sens de conseils sur l'utilisation de ces moyens, rattaché à ces services, ce à quoi nous ferons allusions dans la dernière partie.

Si on regarde ce qui se passe lorsqu'on parle d'enseignement et d'apprentissage, on met traditionnellement en présence un professeur et un étudiant. Ce dont le professeur a besoin pour son enseignement, mis à part ses nombreuses années de formation, se limite à des manuels de classe, de l'équipement pour projection audio-visuelle ou pour diffusion sonore ou les deux, cartes murales et le traditionnel tableau noir avec craie. Plusieurs se servent maintenant de la reprographie à profusion soit pour diffuser leurs notes de cours ou reproduire des extraits pertinents de documentation. D'autres vont jusqu'à enregistrer leurs cours sur vidéocassette dans l'éventualité d'une absence en classe. Et de plus en plus, l'audio-visuel est devenu indispensable à un enseignement diversifié et apprécié des étudiants.

Du côté de l'apprentissage, l'étudiant se sert de manuels, de livres de référence, de documents reprographiés ou diffusés audio-visuellement, et de plus en plus, de l'ordinateur. Nous ne parlons pas ici d'autres outils indispensables que sont les crayons, les feuilles, etc.

Nous retrouvons donc au niveau de l'enseignement et de l'apprentissage les outils suivants: livres, documents audio-visuels ou reprographiés, ordinateur. Ce qui nous limite à quatre unités de service déjà existantes: la bibliothèque, le Centre de ressources didactiques, le Centre des services informatiques, et la section de reprographie.

Un aspect relié à l'utilisation des moyens d'apprentissage et d'enseignement concerne l'aide pédagogique individuelle (pour l'étudiant) et l'animation pédagogique (pour le professeur). Ce n'est pas notre intention de toucher en profondeur à cet aspect dans le présent travail, mais nous pouvons quand même affirmer qu'il va de soi qu'on ne peut dissocier les moyens et les conseils quant à l'utilisation de ces moyens. Depuis quelque temps, les autorités du Collège ont pris conscience de l'importance de l'animation pédagogique auprès des professeurs et les membres du Comité de pédagogie sont de plus en plus actifs à promouvoir cet aspect auprès des professeurs.

Quant à l'aide pédagogique individuelle pour les étudiants, elle existe sous forme de tutoriat par des étudiants avancés, et par la disponibilité accrue des professeurs. Il ne faut pas oublier que le ratio de un professeur pour cinq étudiants permet aux professeurs d'être disponibles pour les étudiants qui

éprouveraient des problèmes d'apprentissage. Cependant, il n'existe aucun service formel d'orientation ou de counselling pouvant conseiller les étudiants sur la façon de surmonter les difficultés d'apprentissage dûes à des méthodes inefficaces ou à un manque de planification du temps de l'étudiant.

3.2 Interface des composantes

3.2.1. L'Institution

Toute institution scolaire, qu'elle soit de niveau primaire, secondaire, collégial, ou universitaire, ne peut pas échapper à l'évolution pédagogique. Depuis la venue de la télévision, et maintenant de l'ordinateur, du microprocesseur, du vidéo, cette évolution s'est vite transformée en une révolution des moyens d'enseignement et par le fait même, d'apprentissage. Nous avons formé une génération d'audio-scripto-visuels qui veut communiquer, agir, et créer, non pas assimiler bêtement de nouvelles connaissances.

Face à cette génération d'étudiants, comment réagissent les professeurs formés à la vieille école du scripto, et aussi les administrateurs/cadres des institutions d'enseignement? Les difficultés auxquelles se heurtent les personnes chargées de planifier l'insertion des moyens d'enseignement dans une institution et de

déterminer une structure opérationnelle appropriée sont nombreuses. Elles proviennent, pour la plupart, de la réticence - pour ne pas dire de l'incapacité - des administrateurs et des professeurs en général à établir les distinctions qui s'imposent et à faire face au changement occasionné par l'évolution de l'environnement. En effet, ceux-ci sont portés à prendre pour acquis le fonctionnement de leur institution d'une part, et à considérer l'audio-scripto-visuel d'autre part comme une technique pédagogique parmi d'autres.

Cet énoncé peut sans doute effrayer beaucoup de gens. A l'instar de Marshall McLuhan (1967), nous avançons que le médium est le message et que non seulement l'audio-visuel est devenu essentiel dans la transmission de l'information, mais qu'il est devenu viscéral pour les étudiants en vertu de l'évolution technologique à laquelle ils sont soumis. Si on parle d'enseignement et d'apprentissage, nous ne pouvons pas ignorer que la relation qui existe entre les deux relève de la communication. Si la communication est essentiellement la recherche de l'information et son inter-échange entre les êtres, les institutions d'enseignement, et à ce titre c'est plus pertinent pour les universités, ne sont-elles pas des lieux privilégiés à cet égard, de véritables institutions de communication? L'audio-scripto-visuel n'est-il pas, dans ce cas, avant tout un système de communication ou, plus exactement, ne devrait-on pas l'envisager dans le cadre d'un tel système?

S'interroger sur le rôle que joue un centre de ressources didactiques dans un collège ou une université nécessite une réflexion sur cette institution. En considérant cette institution comme une institution de communication et les ressources didactiques conçues comme un système de communication facilitant la circulation de l'information en son sein, nous ne pouvons que saisir l'importance de l'interaction entre ces deux systèmes, et l'importance qu'on doit accorder à leur structure opérationnelle. Sur le plan de la communication, l'université est un organisme privilégié, car l'information en constitue à la fois la matière première et le produit fini, la raison d'être et la manière d'être. Son rôle n'est pas que la transmission de l'information, mais aussi et surtout le traitement de l'information. Ce traitement doit être effectué par chaque personne - fût-elle un étudiant - qui manipule cette information, car chaque personne est ou devrait être aussi bien générateur que consommateur d'information. Dans un processus humain de communication, chacun est alternativement émetteur et récepteur. En tant qu'institution, le collège/université est une communauté de différentes catégories de personnes qui en constituent les composantes. Ce sont les étudiants qui viennent apprendre à traiter l'information et non pas simplement à la recevoir. Ce sont les professeurs qui oeuvrent sur cette information et ne doivent pas que se contenter de la transmettre. Ce sont les

autres, le personnel administratif et technique, depuis le cadre supérieur, jusqu'au concierge en passant par le bibliothécaire et l'audio-visualiste, ces personnes-mêmes qui assurent la bonne marche institutionnelle.

Toute institution universitaire a des fonctions multiples. L'enseignement est sans doute la plus évidente, du moins du point de vue de l'étudiant. La recherche est la plus importante selon bien des professeurs. L'interaction inévitable des différentes catégories composantes préoccupe en particulier les administrateurs. Regardons de plus près ce que comprend les fonctions et les composantes d'une institution de haut savoir.

a) Fonctions

La fonction première de l'institution, l'enseignement, est trop souvent confondue avec la simple transmission d'information entre un émetteur qui sait - le professeur -, et un récepteur qui apprend - l'étudiant. Il est nécessaire de considérer cette fonction dans le cadre d'une modification des rôles traditionnels de professeur et d'étudiant.

La recherche est une autre fonction de l'université. Considérée pendant longtemps l'apanage exclusif des professeurs, elle est de plus en plus l'oeuvre d'équipes multidisciplinaires regroupant non seulement professeurs et étudiants, mais aussi administrateurs et spécialistes de l'extérieur.

Il ne faudra pas oublier qu'au CMR, une fonction essentielle vient s'ajouter: la formation du futur officier. Cette formation peut être comparée, avec toutes les précautions qu'on se doit de prendre lorsqu'il y a comparaison, à la vie communautaire d'une université. L'information doit circuler entre les diverses composantes de l'université: professeurs, étudiants, autres; et entre les différentes personnes de chacune de ces composantes. Et lorsqu'on parle de formation militaire, on parle aussi de transmission d'information, donc d'enseignement et d'apprentissage.

b) Composantes

La plus grosse composante sont les étudiants qui peuvent éprouver beaucoup de difficulté à s'intégrer à l'institution, après les nombreuses années passées dans un système d'éducation publique. Ils ne veulent pas être considérés comme de simples récepteurs passifs de la science d'autrui: ils veulent agir et créer.

Formés dans le monde audio-scripto-visuel des mass média, ils veulent communiquer dans une institution qui fasse place à tous les modes de langage. Ils s'approprient facilement les self-média technologiques et peuvent trouver frustrant le fait d'être souvent limités aux mots parlés et écrits pour appréhender et traiter l'information.

Les professeurs forment la deuxième composante en importance et leurs statuts varient de celui de chargé de cours à celui de professeur titulaire. La communication entre eux est parfois rendue difficile par leur spécialisation respective et certaines rivalités reliées à l'importance qu'ils accordent à leur spécialisation. Leur relation avec les étudiants peuvent être souvent handicapée par suite de l'absence de préoccupation pédagogique chez certains, et leur formation, essentiellement basée sur le mot ou symbole, écrit ou parlé, rend difficile le recours à des langages audio-visuels et leur insertion dans le monde de plus en plus audio-scripto-visuel.

Le personnel non-enseignant constitue la troisième composante et est formée de plusieurs catégories de personne, du personnel de soutien à l'encadrement. Sont aussi compris les cadres supérieurs de l'institution qui, la plupart du temps sont des professeurs

encore actifs ou d'anciens professeurs chargés de responsabilités administratives. Leur rôle est appelé à évoluer vers l'implantation de systèmes de communication audio-scripto-visuelle, et par le développement de la technologie éducationnelle.

3.2.2 Les ressources didactiques (RD)

Après avoir vu les composantes et les fonctions reliées à l'institution, voyons maintenant les composantes et les fonctions reliées aux ressources didactiques.

a) Composantes

Les personnes responsables de l'élaboration ou production de ces RD varient de l'audio-visualiste au bibliothécaire, en passant par l'analyste-programmeur. Ils devraient constituer des équipes capables d'assurer la formation des éventuels utilisateurs, de produire des documents originaux requis pour l'enseignement ou l'apprentissage, de faire circuler les documents existants, d'entretenir et de prêter des équipements existants. Leurs rôles sont variés et dépendent du genre de service qu'ils procurent aux utilisateurs. La plupart de ces "spécialistes" sont assez souvent en quête d'un statut dans leur institution et doivent, à la fois, agir et justifier leur action, obtenir des moyens et proposer des solutions.

Les documents constituent la deuxième composante et sont des ressources mises à la disposition de tous et que l'on doit rendre facilement accessibles. On y distingue les documents de groupe utilisables en classe et les documents individuels analogues aux livres et disponibles dans les médiathèques ou salles de lecture multi-média. Il faut cataloguer, conserver et diffuser ces documents, en fonction de leurs langages respectifs, prévoir les équipements de lecture en fonction de leurs supports. Il faut rechercher, faire venir et retourner les documents que l'on ne peut conserver; il faut en créer de nouveaux, en copier, et en échanger.

Comme troisième composante, nous retrouvons les équipements. Il s'agit du hardware, c'est-à-dire d'appareils soit d'écriture qui servent à produire ou copier un document, soit de lecture qui servent à les consulter. Ces équipements peuvent être lourds, exigeant des spécialistes pour les manipuler, ou légers et simples de manipulation. Ces appareils sont adaptés aux genres de RD que l'on utilise et permettent l'accès des utilisateurs au véritable système de communication au sein de l'institution. Il faut en prévoir l'achat, l'entretien, le maniement, et même le prêt à l'usager.

Les locaux sont une dernière composante des RD. La communication audio-scripto-visuelle suppose l'adaptation des locaux existants en fonction de la communication de groupe comme les salles de cours, ou de la consultation individuelle comme les laboratoires, les vidéothèques, ou les médiathèques. Ils se doivent d'être plus qu'adéquats et de correspondre autant aux besoins des utilisateurs que des producteurs.

b) Fonctions

Il importe de permettre aux utilisateurs des RD, professeurs et étudiants notamment, d'apprendre à se servir de ces langages. Il faut donc prévoir un enseignement sur l'utilisation de ces moyens, allant de simples séances d'initiation à de véritabes cours en passant par des ateliers de manipulation. Ces cours de formation doivent mettre l'accent sur la communication par l'audio-scripto-visuel et non pas uniquement sur la technique comme telle.

La production de RD constitue une deuxième fonction. Il y a celle qui est faite par les spécialistes pour le compte d'un professeur, et celle que les communicateurs, professeurs ou étudiants font eux-mêmes avec ou sans l'aide des spécialistes. Toute communication n'est pas nécessairement le produit d'une production, pas plus que tout document reprographié ne constitue une oeuvre à conserver à la bibliothèque. Il faut être conscient du fait que

l'équipement léger sert à communiquer plus qu'à produire, et que la production proprement dite requiert des moyens qu'il ne faut pas minimiser.

Comme autre fonction des RD, il faut mentionner le soutien technique, car ce système de communication audio-scripto-visuelle efficace nécessite une infrastructure technique importante. Le professeur ou l'étudiant qui veut utiliser un médium même très simple doit pouvoir compter sur des appuis professionnels indispensables. Le soutien technique devra fournir aux utilisateurs des installations adéquates et des équipements appropriés.

Il n'existe pas de système de communication ayant automatiquement droit de cité, ayant une tradition pédagogique suffisamment établie pour aller de soi. Aussi faut-il développer ces systèmes, les construire en les implantant dans l'institution. Il ne s'agit pas de planifier dans l'abstrait pour ensuite établir un service commun, mais bien d'en planifier le développement dans l'action quotidienne et concrète.

3.3 Modèle théorique

Nous nous trouvons donc devant un cadre théorique assez spécifique. D'un côté, une institution d'enseignement dont les composantes et les fonctions sont décrites en fonction d'un système de

communication où la raison d'être est aussi la manière d'être, et de l'autre des ressources pédagogiques dont les composantes et les fonctions doivent comporter une infrastructure opérationnelle permettant à la structure institutionnelle de favoriser la mise en oeuvre de ce système. Pour permettre la réalisation des moyens permettant au système de communications (l'enseignement et l'apprentissage) d'être des plus efficaces possibles, il est nécessaire pour faciliter la réalisation des buts de regrouper les activités pour pouvoir mieux les coordonner avec celles de l'organisation dans son ensemble.

De là découle le principe de la définition fonctionnelle tel qu'avancé par Koontz et O'Donnell (1980):

> "plus un poste ou un département possède des définitions claires des résultats escomptés, des activités qui doivent être entreprises, de l'autorité qui lui est déléguée au sein de l'organisation, et plus il comprend les relations d'information et d'autorité qu'il doit entretenir avec les autres postes, plus les individus responsables pourront contribuer de façon efficace à la réalisation des objectifs de l'entreprise" (p. 274).

A notre avis, seul un regroupement des différents services sous un seul département peut permettre la réalisation des objectifs de façon efficace. Le regroupement des unités de services au sein de l'Escadre des études sous la responsabilité d'une personne permettrait d'optimiser les mécanismes de coordination dont fait

mention Mintzberg (1979) et de favoriser la planification, l'organisation, la direction, et le contrôle des activités reliées à l'utilisation des ressources didactiques. Il ne s'agit pas de fondre ces unités de service, mais bien de les regrouper tout en conservant leur entité.

Ce regroupement vise d'abord l'efficacité des opérations. Toutes ces sections manquent d'une coordination centrale: il y a trop de responsables sans liens de communication. Certaines situations se produisent confirmant un manque d'efficacité et réduisent par le fait même la disponibilité matérielle et humaine, au sein de l'Escadre des études, en matière de ressources didactiques.

C'est surtout au niveau des fonctions de formation, de production, de soutien technique, et de développement qu'une coordination des activités s'imposent. Une seule personne en autorité serait plus en mesure de coordonner les exigences et les besoins des utilisateurs des services en fonction des ressources disponibles et des objectifs de l'organisation.

Ronald Lippitt, dans un article traitant des nouveaux défis auxquels devront faire face les gestionnaires d'aujourd'hui et de demain, démontre l'importance qu'on doit attacher au juste équilibre devant exister entre une centralisation et une décentralisation des services.

> "Moving decision making and responsibility closer to the action is a basic gain in leadership potential, if there is a centralization of the function of planning for and providing the learing experiences required to support the skill development needs of decentralized leadership personnel.
>
> Getting more persons and competencies involved in managerial functions is great, if there is centralized, systematic coordination and integration of their initiatives and decisions" (p.4).

Ce que Lippitt prône est à juste titre la recherche de cet équilibre qu'on ne peut atteindre sans l'intégration et la coordination des compétences. Et il n'est pas le seul à attirer notre attention sur l'importance de la coordination.

Le professeur Jean-Guy Desforges (1972) fait aussi allusion à la coordination lorsqu'il parle de l'intégration et de la cohérence devant exister entre les tâches et les rôles dans la structuration d'une organisation:

> "Si cette tâche de coordination n'est confiée à personne, c'est-à-dire si un rôle de coordination n'est pas clairement identifié, il y a carence dans la mesure où une tâche importante n'a pas sa contrepartie dans un rôle" (p. 287).

Ce n'est pas d'aujourd'hui qu'on reconnaît l'importance de la coordination dans les opérations d'une organisation. Depuis Fayol, les experts reconnaissent la coordination comme étant l'élément principal de toute organisation. Pour eux, l'existence même

de toute organisation a pour raison d'être la coordination des activités (voir L. Urwick, p. 40). Cette même coordination que Mooney (1947) a défini comme suit:

> "Coordination therefore, is the orderly arrangement of group effort, to provide unity of action in the pursuit of a common purpose" (p. 5).

Au CMR, l'infrastructure opérationnelle des services pédagogiques relève de différentes personnes, ce qui ne favorise pas la réalisation efficace de l'exploitation des moyens d'enseignement. Nous avons vu qu'une unification fonctionnelle des activités permettant la coordination et l'intégration des compétences résulterait en une unité d'action vers un objectif commun.

Voyons maintenant plus en détail l'actuel mode de fonctionnement de ces différentes unités de service pourvoyant l'aide à l'apprentissage et à l'enseignement.

4. DESCRIPTION DES UNITES DE SERVICE

C'est au niveau de l'Escadre des études que se situent les unités de service faisant l'objet de notre analyse. Même si ces unités sont définies comme des supports à l'enseignement et à

l'apprentissage, et de ce fait relève de l'Escadre des études, ils ont quand même à fournir ces mêmes services à l'ensemble de la communauté du Collège.

A première vue, nous pouvons identifier ces unités comme étant la bibliothèque, le centre de ressources didactiques, le centre des services informatiques, et le service de reprographie. Nous disons "à première vue" parce qu'il y a beaucoup d'autres services qui existent mais qui ne sont pas identifiés comme "support à l'enseignement et à l'apprentissage".

4.1 La Bibliothèque

4.1.1 Description

Parmi les unités de service qu'on peut facilement cataloguer comme ressources didactiques, il y a la bibliothèque. De tradition, la bibliothèque est la plus ancienne de ces unités puisqu'elle remonte au début du collège. Le bibliothécaire-en-chef jouit donc de beaucoup de prestige en vertu de cette ancienneté. De fait, selon l'annuaire du Collège, il est même listé officiellement sous la rubrique "Personnel dirigeant", au même titre que les chefs d'escadre et les doyens. Officiellement, le bibliothécaire relève du Principal et Directeur des études. Depuis 1981, par contre, il le fait par l'entremise du Doyen des études collégiales. Les raisons de ce changement vont être données plus loin.

Les fonctions de la bibliothèque ne diffèrent pas tellement de celles des bibliothèques universitaires. A titre de centre d'information et de documentation, elle s'occupe de tous les aspects techniques posés par l'acquisition et la classification de la documentation écrite, et, dans certains cas, sonore ou visuelle. De fait, la bibliothèque s'occupe des fonctions suivantes:

1) la recherche bibliographique, afin de connaître ce qui existe ou ce qui est disponible;
2) le choix du matériel à acquérir, compte tenu des besoins du milieu et des fonds accordés;
3) l'acquisition ou l'achat de ce matériel;
4) l'inscription ou l'inventaire du matériel reçu;
5) le catalogage et la classification selon un système établi et reconnu; et
6) le travail de référence, en vue de renseigner les usagers et de retracer l'information dont dispose la bibliothèque.

4.1.2 Le personnel

Pour remplir ces fonctions, la bibliothèque compte sur les services de 4 professionnels: le bibliothécaire-en-chef, le bibliothécaire adjoint et principal catalogueur, le bibliothécaire à la référence, le bibliothécaire aux acquisitions et catalogueur adjoint, et de cinq autres personnes s'occupant du travail de bureau et de secrétariat.

ENAP-MONTRÉAL
DOCUMENTATION

4.1.3 Dimension

La collection complète de la bibliothèque se répartit comme suit: 102951 volumes, 36963 volumes de périodiques reliés, 998 brochures, 6347 publications gouvernementales, 171 enregistrements, 2451 bobines de microfilms, 1916 diapositives, 92 films fixes, et 1613 microfiches. Elle utilise des appareils de projection à microfilms et microfiches appartenant au Centre de ressources didactiques (CRD). Elle avait auparavant l'entreposage et le catalogage des cartes: c'est maintenant la propriété du CRD.

La bibliothèque occupe, depuis 1973, de nouveaux locaux situés dans une annexe construite la même année. Ces locaux sont répartis sur deux planchers.

4.2 Le Centre de ressources didactiques (CRD)

4.2.1 Description

Le CRD est une unité de service qui offre à tout le personnel du collège les moyens et techniques audio-visuels requis pour l'enseignement et la recherche, la formation militaire et sportive, ainsi que pour les services administratifs. Sa création remonte en 1975, suite à une étude sur la dispersion des différents services dans ce domaine.

Auparavant, il existait une section du matériel d'enseignement et laboratoire de dessin qui relevait du Secrétaire-Général et qui comprenait un artiste graphique et un projectionniste. Ensuite, une autre section, la section des laboratoires de langues, était la responsabilité conjointe des directeurs du Département de français et Département d'anglais, et comprenait un technicien-chef responsable de l'entretien et du bon fonctionnement des laboratoires de langues et d'appareils vidéo, aidé d'un autre technicien en audio-visuel.

L'étude citée plus-haut recommanda l'intégration de ces sections en un seul service afin de coordonner davantage leurs activités pour une meilleure efficacité. Le CRD fut effectivement créé en 1975, sous la direction d'un militaire, et comprend les services suivants:

1) un service de production et de diffusion: laboratoires de langues, mini-studio de télévision, laboratoires de dessins, salles polyvalentes pour le montage et l'enseignement;
2) un service de prêt et d'entretien de l'équipement audio-visuel requis par tout utilisateur éventuel du collège;
3) un service d'acquisition, de classification et de prêt de la documentation sonore, visuelle et audio-visuelle; et

4) un service de recherche qui s'occupe de l'organisation et de la réalisation de la recherche dans le domaine de la pédagogie audio-visuelle et de l'utilisation des moyens et techniques audio-visuels au niveau du collège. Ce service s'occupe aussi d'animation pédagogique, d'information, d'organisation et de rencontres portant sur le développement pédagogique et de planification à court et à long termes dans ce domaine.

Le CRD est aussi au service des étudiants, et leur prodigue des conseils sur l'utilisation de l'audio-visuel comme technique d'apprentissage et comme outil pédagogique pour les assister dans leurs travaux ou recherches. Il sert aussi de conseiller auprès des clubs audio-visuel et de photographie du CMR, et leur fournit l'équipement nécessaire à leurs activités.

4.2.2 Le personnel

Pour remplir ces fonctions, le CRD dispose d'un directeur, un officier militaire du grade de capitaine et appartenant à la classification "Technologie de l'enseignement", d'un technicien-chef, un technicien en audio-visuel (poste vacant), d'un projectionniste/technicien/commis, et d'une secrétaire à temps partiel.

4.2.3 Dimension physique

Le CRD est situé au troisième plancher de l'édifice principal servant aux études. Il dispose de deux laboratoires de langues de 18 positions et d'un de 36 positions, de deux salles audio-visuelles, un mini-studio de son avec discothèque, une petite vidéothèque, deux ateliers de réparations, et d'un entrepôt, sans oublier le service d'arts graphiques. Il n'a aucun contact avec la bibliothèque, si ce n'est d'être le détenteur d'inventaire des machines à microfilms et microfiches.

Nullement doté d'un personnel qualifié pour le catalogage et la classification des documents audio-visuels et des cartes murales, le CRD s'arrange tant bien que mal de cette fonction. Les demandes de service quant à la projection et à la production de documents audio-visuels étant nombreuses, le personnel peut difficilement faire autre chose, sinon que le traitement des demandes urgentes et essentielles.

4.3 Le Centre des services informatiques (CSI)

4.3.1 Description

Le CSI fut formé en janvier 1980 et devint une entité séparée de l'escadre des études. Le directeur des services informatiques

en est responsable envers le Commandant du collège, par l'entremise du Principal et Directeur des études.

Le centre possède un ordinateur Honeywell DSP 8/52C comprenant deux unités de traitement. Son système d'exploitation "Control Program 6" (CP6), gère une mémoire centrale de 12 millions de caractères (octets), un stockage sur disque de 1.3 milliard de caractères et deux ordinateurs de communications supportant présentement 60 utilisateurs simultanés en temps partagé.

Tous les langages de programmation sont disponibles et les plus utilisés par les étudiants et les professeurs sont le FORTRAN 77, COBOL, PASCAL et APL; de plus on y retrouve une programmathèque dans le domaine de la simulation, de l'analyse statistique, des calculs numériques, de la programmation linéaire et de l'analyse mathématique avancée.

Un laboratoire de graphisme offre huit terminaux Tektronix à haute résolution, des unités de reproduction et une traceuse de courbe CALCOMP avec un chariot de trente pouces.

De plus, le centre opère un PDP 11/34 utilisé principalement pour des tâches administratives et de la recherche dédiée. Un laboratoire de quinze micro-ordinateurs est disponible aux étudiants et professeurs pour des fins d'enseignement et de recherches.

L'accès aux services offerts par l'ordinateur central est disponible durant toute la journée. Les étudiants utilisent le centre aussi bien pour les cours d'informatique que pour les cours quantitatifs.

4.3.2 Le personnel

En plus du directeur et d'un analyste-programmeur, le CSI a vu son personnel augmenter de cinq autres personnes, prêtées par la compagnie Honeywell, pour en assurer les opérations et fournir les services de développement d'applications et de support à sa clientèle.

4.3.3 Dimension

Il est à noter que les principaux utilisateurs sont les étudiants inscrits aux différents programmes en Informatique. Cependant, beaucoup de professeurs utilisent le CSI à des fins de recherche, de traitement de données, et de statistiques éducationnelles. Le bureau du Secrétaire-Général s'en sert aussi pour la compilation des résultats et l'administration en général.

Vu l'installation récente au CSI d'un nouvel ordinateur, les locaux ont été complètement réaménagés et se répartissent en une salle commune comportant des terminaux, et la salle même de l'ordinateur pour les spécialistes.

4.4 Service de reprographie

En réalité, ce service relève des Services administratifs du CMR. C'est la raison pour laquelle il relève du Directeur de l'Administration; mais étant donné qu'il est localisé à l'Escadre des études et que la majorité du travail provient des professeurs et des étudiants, l'adjoint au Secrétaire-Général en a la responsabilité déléguée.

Ce service en est un des plus solicités, vu la nature de son travail. Il faut dire, cependant, que ce sont les professeurs qui l'utilisent le plus. Cependant, pour les travaux d'imprimerie de plus grande envergure, le Collège fait appel à l'Imprimeur de la Reine par l'entremise de la section d'approvisionnement. Un seul employé s'occupe de tout ce service de reprographie.

Vu l'ampleur de l'utilisation de ce service, c'est celui qui attire le plus de critiques de la part des utilisateurs. Il semble que l'unique employé soit le seul à déterminer les priorités selon le degré de complexité qu'il attribue à la tâche à accomplir.

4.5 La clientèle

Les utilisateurs de ressources didactiques se répartissent à l'ensemble du collège, avec concentration à l'Escadre des études.

Sans oublier le fait que l'Escadre de l'administration recourt à l'occasion aux services de l'audio-visuel, de l'artiste graphique, et à l'informatique, nous nous limiterons à décrire la clientèle de l'Escadre des études pour comprendre les particularités des utilisateurs.

Si on s'en tient aux ressources didactiques comme soutien à l'enseignement et à l'apprentissage, on délimite déjà deux groupes d'utilisateurs, soit les enseignants et les étudiants.

4.5.1 Les étudiants

Etant donné le caractère universitaire du CMR, on peut dire que ces étudiants ne diffèrent pas tellement des étudiants d'autres universités. Ils ont à rédiger et à présenter des travaux de nature similaire, comportant de semblables exigences quant à la qualité et à l'évaluation. La population étudiante varie de plus de 600 étudiants au début de l'année scolaire à autour de 540 étudiants à la fin de la même année. Les échecs scolaires, les retraits volontaires, et les échecs militaires expliquent cette différence.

Les étudiants sont concentrés en nombre dans les années préparatoires (± 200), la première année (± 150), et la deuxième

année (± 125). Etant donné qu'un bon nombre de ces étudiants sont inscrits en ingénierie et qu'ils doivent transférer au Royal Military College de Kingston pour terminer leur programme, la troisième et la quatrième année se maintiennent avec un nombre réduit d'étudiants d'environ 40 respectivement.

Tout ceci pour dire que la majorité des étudiants est concentrée dans les trois premières années. Ce qui peut avoir une influence sur le genre de services requis par ces étudiants, les demandes n'étant pas les mêmes et ne rencontrant pas les mêmes exigences selon qu'un étudiant est au niveau collégial ou au niveau universitaire.

4.5.2 Les professeurs

Les professeurs au CMR se doivent de posséder les qualifications requises pour enseigner au niveau universitaire. Pour une permanence, on exige un doctorat, même si presque la moitié des étudiants se trouve au niveau collégial. Ces professeurs sont embauchés par voie de concours lorsqu'il y a disponibilité de postes; en théorie, ils proviennent donc de n'importe quelle région du Canada.

En pratique, la plupart viennent du Québec, puisqu'une des exigences d'embauche, c'est qu'ils puissent enseigner en français. Ils sont un peu plus de 100, ce qui donne une proportion de un professeur pour cinq étudiants. Un cinquième de ces professeurs sont des officiers militaires qui se répartissent à peu près uniformément dans les différents départements.

En plus de devoir enseigner des cours de niveau collégial et universitaire, les professeurs sont fortement encouragés à faire de la recherche, et à publier des articles dans les différentes revues relevant de leurs champs d'activités. C'est donc dire que pour poursuivre leurs projets de recherche, ils doivent pouvoir compter sur un approvisionnement adéquat de ressources.

Après avoir vu et décrit les unités de service au CMR, allons voir comment des institutions similaires répondent aux besoins de leurs professeurs et étudiants.

5. VISITES D'INSTITUTION SIMILAIRES

Une visite de cinq institutions collégiales, pour y constater l'organisation des unités de services pédagogiques eut lieu. La comparaison des services pédagogiques d'une institution à une autre

est importante en ce sens qu'elle permet de constater les avantages et les désavantages d'une intégration ou d'une séparation des différents services.

Il est sûr que l'importance en nombre de ces institutions va influer sur l'organisation et l'ampleur que les unités de service ont. C'est la raison pour laquelle il a fallu conserver une idée de grandeur de ces institutions lors des visites. Le CMR étant un collège universitaire de plus de 3CO étudiants, une comparaison avec des maisons d'enseignement similaires s'imposait, même si toute comparaison est difficile.

Etant donné que les universités ont une population étudiante dans les cinq chiffres, il a fallu s'en tenir à des CEGEP pour avoir une vue plus réaliste des services offerts, même si beaucoup de CEGEP sont passablement populeux. Le choix des CEGEP s'est fait un peu arbitrairement:

a) Le CEGEP de Valleyfield et le CEGEP de Saint-Jean-sur-Richelieu sont considérés comme des CEGEP de taille moyenne;

b) Le CEGEP Edouard-Montpetit a été choisi justement parce que c'est un gros CEGEP;

c) Le CEGEP André-Grasset a été choisi parce qu'il ressemble un peu au CMR: institution privée avec une population étudiante similaire (plus de 600 étudiants); et

d) Le Champlain Regional College, St-Lambert Campus, a été choisi pour voir si un CEGEP anglophone avait une organisation similaire aux CEGEP francophones.

5.1 Le Collège de Valleyfield (1600 étudiants à temps plein)

Lors de cette visite, nous avons rencontré trois personnes:

- M. Viateur Daigneault: hôte principal et responsable du service de l'audio-visuel;
- M. Yves Castonguay: coordonnateur du service de la bibliothèque; et
- M. Serge Racicot: adjoint responsable de la vie pédagogique.

Nous avons commencé la visite par une vue générale de l'organisation du CEGEP, en situant plus particulièrement les unités de service. M. Emile Demers est le DSP, et M. Serge Racicot, l'adjoint responsable de la vie pédagogique. Sous cet adjoint, il y a le service de l'aide pédagogique individuelle (A.P.I.), la bibliothèque, et l'audio-visuel.

La bibliothèque est un service comprenant 6 personnes, incluant le coordonnateur M. Castonguay. Elle contient une documentation courante de 48,000 volumes catalogués et de 562 documents inscrits au KARDEX, en plus de réserve de 25,000 documents. Physiquement, elle occupe deux étages.

L'audio-visuel emploie sept personnes: le responsable du service M. Viateur Daigneault, un technicien au secteur télévision, un technicien au secteur son, un technicien au secteur photographie, un technicien-commis au prêt et à l'audiovidéothèque, un technicien au laboratoire de langues, une secrétaire à la réservation de locaux.

Du point de vue équipement, ce service est très bien équipé. Ils ont un système de diffusion centrale pouvant diffuser des programmes dans n'importe quelle salle de classe équipée du système vidéo. Ils possèdent aussi un grand studio de télévision avec une régie où ils peuvent produire des émissions de très bonne qualité. Un studio de son pour enregistrement complète cet équipement.

L'audio-visuel a aussi des services en commun avec la bibliothèque. L'audiovidéothèque regroupe les documents de divers média et relève de l'audio-visuel. Cependant, c'est la bibliothèque qui est responsable du traitement de toutes les unités documentaires,

imprimées ou audio-visuelles. De plus, il y a à la bibliothèque, mais relevant de l'audio-visuel, plusieurs cabines individuelles équipées de machines pour écoute/projection de documents.

Le service de l'Aide pédagogique individuelle (A.P.I.) regroupe 3 personnes dont deux professionnels. Ce service s'attache surtout à aider les étudiants en ce qui regarde la personnalisation de leur programme d'études, leurs difficultés scolaires, leur orientation et l'information sur les programmes universitaires.

a) Autres services

1) Service de l'informatique: relevant de l'adjoint à l'organisation scolaire, il compte quatre personnes et est disponible aux professeurs désirant utiliser l'informatique à des fins pédagogiques. Il est surtout utilisé à des fins administratives.

2) L'imprimerie: relève du Directeur des services de l'équipement et compte trois personnes.

b) Perpective d'avenir

Les personnes rencontrées sont satisfaites de l'organisation actuelle et ne prévoient pas de changement. A l'audio-visuel, on

va continuer à étendre les services techniques en branchant le plus de locaux possibles au système central de diffusion.

c) Conclusion

Nous remarquons que les deux services principaux fournissant un support à l'enseignement relèvent d'un adjoint pédagogique responsable au DSP. Les autres services relèvent de personnes différentes, soit le directeur des services pour l'imprimerie, et l'adjoint à l'organisation scolaire pour le service de l'information.

Il semble que les services principaux servant directement de support à l'enseignement et l'organisation de ces services servent utilement et fonctionnellement les professeurs, les étudiants, et les administrateurs. La répartition des tâches est très bien établie entre ces services et aucune zone grise ne semble exister. Il y a rencontres fréquentes des responsables de ces services avec l'adjoint à la vie pédagogique qui assure la coordination des activités afin qu'elles soient complémentaires et exemptes de conflits.

Une des résultantes de cette coordination se reflète en une très bonne publicité quant à leur utilisation possible. Plusieurs

guides sont publiés: Guide de l'étudiant, Livret du professeur, Cahier de politiques du Service de l'audio-visuel. Tous s'entendent pour dire qu'une approche unifiée quant à une politique globale sur les services servant de support à l'enseignement est essentielle, et que dans ce cas-ci, elle est assurée par des mécanismes de coordination relevant d'une personne. On ne pouvait en dire autant de l'imprimerie et du Service de l'informatique.

5.2 Le Collège Saint-Jean-sur-Richelieu (environ 2,000 étudiants réguliers à temps plein)

Les personnes suivantes nous ont fourni des renseignements sur ce CEGEP:

- M. Robert Sondack: adjoint pédagogique;
- M. Roland Geiser: responsable du Centre audio-visuel;
- M. Michel Robert: coordonnateur de la bibliothèque; et
- M. Régis Dubuisson: directeur des services pédagogiques.

L'adjoint pédagogique, M. Robert Sondack, est responsable de l'audio-visuel, de la bibliothèque, et de la recherche et expérimentation.

La visite débuta par un exposé théorique sur l'organisation du collège, avec explication sur le rôle et les fonctions de chaque section, en particulier des unités de service reliées à l'aide pédagogique. L'organisation des services pédagogiques se présente comme suit:

- Directeur des services pédagogiques: M. Régis Dubuisson
- Adjoint pédagogique: M. Robert Sondack
- Centre audio-visuel: M. Roland Geiser et quatre employés
- Bibliothèque: M. Michel Robert et neuf employés
- Recherche et expérimentation: pas un service, mais un dossier relevant de M. Sondack.

L'adjoint pédagogique intervient aussi dans la sélection du personnel parce qu'il se doit de voir à la qualité des enseignants. Il voit aussi à l'évaluation des enseignants et au perfectionnement des professeurs. Ces fonctions concernent douze départements scolaires.

Le Centre audio-visuel est assez complet et s'occupe de la production de documents, de projection, de duplication, d'enregistrement, et de prêts d'appareils. Il n'existe pas de centre de diffusion, mais quelques locaux sont très bien aménagés pour la projection audio-visuelle. Un studio de télévision, avec une

régie, complète les installations. De fait, le Centre est autant au service des professeurs que des étudiants. A cet effet, plusieurs petites cabines individuelles ont été aménagées pour que les étudiants puissent soit produire soit écouter/visionner des documents.

Tous les documents audio-visuels sont catalogués par la bibliothèque qui fournit aussi le service de prêts. C'est une section appelée "audiovidéothèque" qui sert de lien entre l'audio-visuel et la bibliothèque. Cette bibliothèque possède près de 55,000 volumes, 33,000 documents audio-visuels, et est abonnée à près de 375 périodiques. Elle est assez spacieuse et compte sept locaux qui permettent à huit personnes de travailler en groupe.

Quant au budget, ces services fonctionnent comme tous les CEGEP du Québec. Chacun fait ses prévisions budgétaires selon les normes établies permettant aux services de faire des transformations, d'avoir un plan de remplacement (tous les cinq ans) de l'équipement, et d'acquérir du mobilier supplémentaire.

a) Autres services

1) Service de consultation: - aide pédagogique individuelle
- psychologie - orientation

- psychologie clinique et sociale
- information scolaire et professionnelle.

Cinq professionnels s'occupe de ce service qui relève de l'adjoint à l'encadrement scolaire, responsable entre autres du Registrariat et du Secrétariat.

2) Service de l'informatique: un des services administratifs relevant en ligne directe du DG. Il comprend quatre personnes et offre des services à la pédagogie et à l'administration, gestion pédagogique, gestion financière et gestion d'équipement.

3) Service de l'imprimerie: relève du directeur des services de l'équipement, mais dessert tout le collège.

4) Cartes géographiques: n'appartiennent ni à la bibliothèque, ni à l'audio-visuel, mais sont la propriété des départements concernés.

b) Perspective d'avenir

Aucune modification majeure à l'organisation et à la nature des services n'est envisagée. Les cadres responsables des services pédagogiques sont satisfaits de l'existant et assurent qu'autant les professeurs que les étudiants le sont aussi.

c) Conclusion

Ce collège semble très bien fonctionner avec le genre de services qu'il offre et avec l'équipement qu'il possède. L'organisation est très bien structurée et les divisions de responsabilités très bien établies.

Là encore, tous les intervenants sont d'accord qu'une coordination est essentielle pour le fonctionnement efficace de ces services. C'est où les services relèvent de différentes personnes qu'on remarque le plus d'insatisfaction.

5.3 Le Collège Edouard-Montpetit

C'est un des gros CEGEP de la province. Il comprend près de 4,000 étudiants réguliers de jour, et 2,500 le soir; sans compter l'Ecole d'aérotechnique qui a 850 étudiants le jour et 450 le soir.

Les personnes suivantes furent rencontrées:

- M. Daniel Lasalle: coordonnateur du Centre des ressources didactiques (CRD);
- M. Hervé Brousseau: conseiller à l'audio-visuel; et
- M. Michel Gignac: conseiller à l'audio-visuel.

A l'instar des autres visites, on débuta par un aperçu général de l'organisation, surtout en ce qui regarde le service du CRD, qui relève de l'un des cinq adjoints au DSP. Le CRD compte 28 personnes à temps plein et un certain nombre de temporaires.

a) Bibliothèque

Ayant une formation initiale en bibliothéconomie, M. Lasalle se garde une responsabilité principale dans ce service, quoique Mme Gisèle Laramée-Pépin est responsable des services publics. Treize personnes à temps plein et quatre à temps partiel font partie de ce service qui comporte environ 75,000 volumes, 720 titres de périodiques courants, 4,000 publications officielles, et 173,600 documents audio-visuels.

b) Audiovidéothèque

Situé adjacent à la bibliothèque mais séparé d'elle, ce service est sous la responsabilité d'un concepteur-scénariste ou conseiller audio-visuel, M. Hervé Brousseau. Quatre personnes l'aident dans cette tâche.

c) Production

Un conseiller audio-visuel, M. Michel Gignac, est responsable de ce service qui comprend trois techniciens à la production dont un artiste graphique, deux techniciens à la réparation, une secrétaire, deux techniciens aux prêts. De plus, il y a plus ou moins dix personnes (étudiants à la pige) qui sont employés à temps partiel selon l'amplitude des activités.

Le centre audio-visuel est un immense centre de production avec studio, régie, et ayant près d'un million de dollars d'équipement en inventaire. Des documents y sont produits avec une qualité digne des professionnels de Radio-Canada. Ce qui prouve qu'avec du personnel qualifié et un équipement de qualité on peut faire quelque chose de bien.

De fait, le CRD a plus de 3/4 de millions de dollars de budget par année. Pour un collège, c'est énorme; mais ceci va de pair avec la population du collège. Tous ces services sont disposés géographiquement sur le même étage, dans le même coin, et de façon fonctionnelle.

Une brochure intitulée "Guide de l'usager" représente presque la seule publication d'information qui existe. Rien de centralisé: chaque département ou service doit produire sa brochure d'information.

De plus, il existe 72 places de laboratoires de langues de type Tandberg 1S9, ce qui constitue l'équipement le plus moderne dans les laboratoires de langues.

Il y a aussi un service de diffusion à la grandeur du collège, en ce qui a trait aux documents audio-visuels.

d) Autres services

Comme dans les autres collèges, il y a un service d'aide pédagogique individuelle qui assiste les étudiants à chaque étape de leur cheminement pédagogique. Le service d'imprimerie relève du

secrétaire-général et le CRD donne ses exigences en imprimerie à ce service qui regroupe en fait tous les services d'impression du collège.

L'informatique est un département pédagogique, mais aussi un service à l'administratif et à la pédagogie quoiqu'à un degré moindre.

e) Conclusion

La visite de ce collège a été très révélatrice. Peut-on parler de "sur-équipement"? C'est du gigantisme, mais étonnamment bien organisé, structuré, et fonctionnel.

De l'avis du directeur du CRD, si tous les services principaux servant de support à l'enseignement opèrent de façon fonctionnelle et efficace, c'est dû à l'élaboration de politiques globales quant à la raison d'être de ces services et à leur mode de fonctionnement. Le fait qu'il soit en même temps directeur du CRD en plus d'être responsable de la bibliothèque ne semble pas présenter de conflits selon lui.

5.4 Le Collège André-Grasset (plus de 650 étudiants réguliers de jour)

M. Jean-Pierre Lussier, directeur de la bibliothèque et responsable de l'audio-visuel, ainsi que M. André Lapré, DSP, furent rencontrés.

Ce collège fut choisi en raison de sa petite taille et de certaines similitudes au CMR: collège privé, discipline, nombre d'étudiants. Il était normal de s'attendre à une structure similaire à celle du CMR et des services similaires.

M. Jean-Pierre Lussier fut l'hôte principal, en tant que directeur de la bibliothèque et responsable de l'audio-visuel. Il brossa un bref historique du collège: ancien séminaire pour sulpiciens, devenu CEGEP privé mais ayant gardé beaucoup de son personnel sulpicien comme cadre.

Le DG est M. Robert Maisonneuve, quatrième consulteur du conseil provincial des prêtres de St-Sulpice. M. Lussier est lui-même sulpicien. Le DSP est M. André Lapré. De fait, il n'y a que trois services: les services pédagogiques, les services aux étudiants, et le service des finances. Le personnel se compose de quatre cadres et de dix professionnels, avec deux unités de services et de cinq départements pédagogiques.

M. Lussier est responsable de la bibliothèque qui a en plus trois personnes permanentes. Cette bibliothèque compte près de 40,000 volumes et 300 périodiques. Elle occupe deux étages et est très bien aérée.

En ce qui a trait à l'audio-visuel, M. Lussier en a la responsabilité depuis qu'un responsable a démissionné. Il comprend un projectionniste/appariteur et une bibliotechnicienne. C'est un petit service avec un minimum d'équipement. A chaque fois qu'un professeur requiert les services de l'audio-visuel dans une salle de classe, l'appariteur doit transporter sur chariot l'équipement requis, et cela dans toute la bâtisse (cinq étages avec le sous-sol où est localisé l'audio-visuel). Inutile de dire que cet employé est surchargé d'ouvrage.

Ce service a aussi à son emploi un technicien en réparation qui est employé à temps partiel. M. Lussier ne prévoit pas que ce service va prendre de l'expansion et que d'autres personnes seront employées à cause des restrictions budgétaires.

a) Autres services

1) Informatique: est situé à l'intérieur du département d'informatique et de mathématiques. Il donne aussi des services à l'administration.

2) Reprographie: relève du secrétariat/registrariat qui se rapporte au DSP. Donne des services à tout le collège.

3) Service d'orientation: relève du Directeur des services aux étudiants, mais s'occupe aussi de l'aide pédagogique individuelle qui relève du DSP.

b) Conclusion

Le fait qu'André-Grasset soit un collège privé administré par une congrégation explique les services modestes mais quand même suffisants qu'il offre aux étudiants et aux professeurs. Le financement d'un collège privé ne se fait pas sur les mêmes principes que les collèges publics. C'est pourquoi un collège privé se doit d'être plus prudent dans l'élaboration des budgets et dans l'allocation des tranches de ce budget.

Si on prend comme exemple l'audio-visuel, il y a eu un projet d'expansion avec studio, régie, etc. Le tout a été arrêté parce que les priorités ont changé. Peut-être réussira-t-on à aménager une salle de projection audio-visuelle afin de faciliter le travail du projectionniste. Il y a aussi un petit laboratoire de langues de trente places qui ne sert qu'aux cours d'espagnol.

On pense à engager un animateur pédagogique qui aura pour mandat d'être conseiller auprès des professeurs et des étudiants en ce qui a trait à l'utilisation des moyens d'apprentissage et d'enseignement, si le budget le permet.

Les responsables de ce collège sentent vraiment le besoin pressent de coordonner toutes ces activités de support à l'enseignement. Le fait qu'on ait négligé pendant longtemps l'élaboration d'une politique d'ensemble sur les moyens d'enseignement a eu comme conséquence un manque de satisfaction de la part des étudiants et des professeurs.

5.5 Le Champlain Regional College, St-Lambert-Longueuil Campus

M. Brian Smalridge fut notre hôte principal; il est le coordonnateur de l'Audio-Visual Centre, et relève directement du directeur du campus. Ce collège comprend le personnel suivant:

- 127 professeurs à temps plein
- 145 professeurs à temps partiel
- 1950 étudiants de jour
- 1800 étudiants de soir

Le St-Lambert Campus est une des trois composantes du Champlain Regional College, les deux autres étant Ste-Foy et Lennoxville. Cependant, les trois constituantes opèrent de façon autonome. Le campus de St-Lambert-Longueuil existe depuis 1972, et c'est dans des édifices très récents et très modernes qu'il est situé depuis 1976, sur la rive-sud, près de la station de Métro Longueuil.

Comme il a été mentionné plus tôt, M. Smalridge, coordonnateur du Centre audio-visuel, relève directement du directeur du campus, rapport hiérarchique plutôt privilégié. Le bibliothécaire, lui, relève du "Academic Dean" et adjoint au directeur du campus. Donc, deux services pédagogiques relevant de deux personnes différentes.

A l'audio-visuel, il y a, en plus du coordonnateur, un commis au comptoir qui est embauché pour dix mois, un commis à temps partiel pour le soir, un technicien à temps plein à la production, un technicien - artiste graphique à temps plein mais travaillant de 14h30 à 20h30, un technicien à temps plein à l'entretien.

Le centre est stratégiquement situé puisque tous les bureaux des professeurs entourent physiquement les locaux du centre, qui comprennent des salles de duplication, d'editing, de visionnement, trois studios de son, un studio de télévision avec régie, une

salle de dessin pour l'artiste graphique, un local pour la photographie avec chambre noire et un centre de diffusion décernant tous les locaux du campus. Ce centre de diffusion est en fait un système de télévision en circuit fermé avec contrôle à distance.

Comme procédures administratives, diverses formules existent pour obtenir des services: tout est contrôlé à partir du bureau, et le commis, tel un répartiteur, maintient à jour un nombre impressionnant de demandes et de tableaux ("charts").

De plus, le centre est disponible le soir pour les étudiants. C'est par ce service que le centre est responsable de l'auditorium et sert de service de réservation. Ensuite, le centre fournit les services d'entretien pour deux laboratoires de langues, un de trente places et un de vingt-cinq places.

En fait d'équipement, le centre a plus d'un demi-million de dollars d'équipement en inventaire. L'équipement est des plus récents et à la fine pointe de la technologie. Beaucoup de cet équipement sert aux étudiants inscrits au département " Fine Arts and Creative Arts", options photographie, cinéma, et télévision.

La bibliothèque et son bibliothécaire relèvent du doyen des études, mais partagent le même budget avec l'audio-visuel. Elle a un personnel de neuf personnes dont trois à temps partiel. Il

existe une section audio-visuelle appartenant à la bibliothèque, avec équipement pour visionner ou écouter les documents en prêt. La seule responsabilité du centre audio-visuel est de maintenir en bon état l'équipement appartenant à la bibliothèque. De fait, cette partie constitue une espèce de zone grise entre les deux sections et est sujette à des conflits.

a) Autres services

1) Informatique: relève du département, mais dessert à partir d'une salle de terminaux les besoins administratifs du collège, très peu la pédagogie.

2) Reprographie: relève du secrétariat.

3) Orientation: sous les services aux étudiants.

b) Conclusion

Ce collège est très bien équipé, avec de l'équipement moderne dans des édifices modernes. L'organisation interne des services, surtout à l'audio-visuel, est des plus fonctionnelles et répond adéquatement aux besoins des étudiants et des professeurs. Chaque service est autonome et le manque de coordination entre ces

services n'affecte que les plus petits. Les gros services n'en souffrent pas.

De plus en plus, le service de l'audio-visuel est impliqué avec le service de l'éducation permanente, et produit des documents autodidactiques, conseille les professeurs et les étudiants sur leur utilisation. Il a donc un rôle d'animation, mais comme dans les autres institutions, ils ne sont pas prophètes dans leur pays.

5.6 Conclusion de ces visites

Somme toute, ces visites ont permis de constater ce qui se passe dans d'autres institutions au Québec. On peut appliquer ces remarques à trois groupes: les collèges publics francophones, le collège privé francophone, le collège public anglophone.

Les collèges publics francophones ont bénéficié de la manne des deniers publics en ce qui a trait à l'équipement et aux aménagements. Très bien équipés, ils ne peuvent que fournir une aide plus qu'adéquate. Ceux qui ont été visités étaient très bien organisés et possédaient un personnel cadre compétent et enthousiaste. L'organisation des services était à la mesure de leur efficacité: fonctionnelle.

Le collège privé francophone possède des moyens de bord limités mais adéquats. Il est à court de personnel et ces services auraient à gagner à être mieux structurés et plus dynamiques.

Quant au collège anglophone, c'est le seul où les services n'étaient pas intégrés et relevaient de personnes différentes. Il semble que quelques conflits en découlent, mais certains ne veulent rien changer puisque l'audio-visuel y gagne à relever directement du directeur.

De tous ces collèges, l'organisation du CEGEP Edouard-Montpetit nous semble la plus appropriée. Le Centre des ressources didactiques regroupe sous un même responsable les services audio-visuels et ceux de la bibliothèque. Par contre, dans toutes les institutions les services de reprographie relèvent des services administratifs ou de l'équipement, et n'est nullement considéré comme support didactique. Quant à l'informatique, il relève d'un département directement du DG.

Le fait que le CRD du CEGEP Edouard-Montpetit fonctionne de façon efficace et ordonné prêche en faveur d'une unification de ces services. Les principaux moyens d'enseignement et d'apprentissage sont regroupés sous la responsabilité d'un seul individu, permettant une meilleure coordination des activités et favorisant la

planification, l'organisation, la direction, et le contrôle des ressources didactiques au collège.

Dans les autres institutions, il était rare de constater une harmonie au sein des différents services qui relevaient de personnes différentes. Même si ces services relevaient à la rigueur d'un adjoint pédagogique, ils ne constituaient ni plus ni moins qu'un dossier de plus à gérer pour ces personnes.

6. SYNTHESE ET RECOMMANDATIONS

6.1 Résumé

Pour résumer ce qui a été énoncé plus haut, nous avons décrit le contexte organisationnel de notre institution, défini quelques termes faisant l'objet de notre étude, établi une problématique à l'effet que l'on ne pouvait dissocier dans un système de communication les composantes et les fonctions de l'institution des composantes et fonctions d'un système de ressources didactiques. Par après, nous avons élaboré sur une description de nos unités de service pour ensuite faire un tour d'horizon d'institutions similaires au CMR.

Nous avons établi qu'au CMR, les unités de service relèvent de personnes différentes. Même si le CRD et la bibliothèque relèvent du Principal par l'entremise du doyen des études collégiales (cela depuis un an seulement), nous ne pouvons affirmer qu'il y ait coordination des activités à ce sujet. Ces deux unités de service sont en réalité indépendantes et il n'y a aucune politique commune, aucun plan d'action concerté. Elles ne représentent qu'un dossier de plus sous la responsabilité du doyen, ceci dit sans mettre en cause la compétence et l'efficacité du doyen en ce domaine. D'ailleurs, aucun changement officiel sur l'organigramme n'est venu confirmer cette réorganisation.

La reprographie est considérè uniquement comme un service administratif et relève de l'adjoint au Secrétaire-Général. Il est vrai que le secrétariat utilise beaucoup la reprographie lors des examens. Cependant, les plus gros utilisateurs demeurent les professeurs et les étudiants dans le but d'enseignement ou d'apprentissage. Comme tel, c'est un service à caractère pédagogique et il devrait être considéré comme un support important aux fonctions didactiques de l'institution.

Quand au CSI, il est le seul qui relève du Commandant par l'entremise du Principal. Cette organisation a pour but d'éviter tout conflit d'intérêt que pourrait avoir l'Escadre des études dans

l'éventualité de conflits de priorité. Là encore, il n'en demeure pas moins que la grosse majorité des utilisateurs sont les professeurs et les étudiants et ce, à des fins pédagogiques. Des conflits d'intérêts, il pourrait en avoir partout. Nous sommes d'avis que l'on doive faire confiance au professionnalisme des spécialistes dans ces différents domaines.

6.2 Solutions alternatives

Il est assez difficile pour nous de considérer différentes alternatives à notre étude. Le statu quo ne règlerait en rien le manque de politique globale et le manque de coordination en ce qui a trait aux moyens d'enseignement au Collège. Laisser les services tels qu'ils existent présentement ne fera nullement avancer le dossier de la pédagogie universitaire et n'aidera pas la promotion d'une philosophie systémique sur l'utilisation des moyens d'enseignement.

On pourrait à la rigueur créer un comité de coordination composé de différentes personnes du corps professoral, des étudiants et des administrateurs. De tels comités existent déjà pour plusieurs projets, et sans porter un jugement de valeur sur leur efficacité, il semble que les résultats dépendent en grande partie de la qualité de ces personnes, de leurs intérêts dans ce domaine

particulier, du temps disponible, et de l'urgence du mandat. Nous sommes d'avis que la création de comités ralentit le processus décisionnel et vise plutôt à retarder temporairement le prise de décision tout en satisfaisant les besoins de certaines personnes désirant qu'une action quelconque soit prise pour régler un problème pressenti.

A notre avis, seul un regroupement des services sous la responsabilité d'une personne compétente permettrait de faire avancer le dossier de la pédagogie universitaire et activerait l'élaboration d'une politique globale quant aux opérations des moyens d'enseignement.

6.3 Regroupement

Le regroupement des unités de service sous la responsabilité d'un titulaire permettrait une coordination plus appropriée des activités, et permettrait aussi une plus grande disponibilité de personnel, tout en respectant les différentes descriptions de tâches.

Les activités communes du CRD et de la bibliothèque seraient plus définies. Les zones grises entre les deux unités seraient éliminées: audiothèque, vidéothèque, cartes murales, cabines d'en-

seignement individualisé, catalogage, etc. Présentement, aucune concertation n'existe entre ces deux unités quant à l'élaboration d'activités communes. Nous ne spéculerons pas sur les raisons de cet état de chose, mais nous pouvons être confiant que si le bibliothécaire-en-chef et le directeur du CRD relevait de la même personne qui serait qualifiée dans le domaine des moyens d'enseignement, une plus grande efficience serait atteinte dans l'utilisation de ces moyens.

Par exemple, la plupart des bibliothèques disposent de cabines privées permettant aux utilisateurs d'écouter une bande sonore ou de visionner privément un document quelconque. Or, rien de tel n'existe au CMR. Cette zone grise de l'audiovidéothèque nuit à la disponibilité de matériel d'apprentissage pour les étudiants. Peut-être que la bibliothèque croit que c'est là la responsabilité de l'audio-visuel, et vice-versa. En ayant un responsable de ces deux unités de service, la question pourrait être tranchée et les responsabilités respectives nettement élaborées.

En regroupant le CRD, le CSI, la bibliothèque, et le service de reprographie sous les auspices d'une personne, nous accroissons la planification, l'organisation, la direction, et le contrôle des moyens d'enseignement. Nous prônons la concertation et la coordination des activités, et nous améliorons l'interaction des compo-

santes et fonctions de l'institution et de la pédagogie. Il s'ensuivra une plus grande efficacité dans le rendement de nos objectifs.

Maintenant, tout ceci suppose la création d'un poste. A l'heure actuelle, le directeur du CRD et le bibliothécaire représentent un dossier de plus dans les mains du doyen des études collégiales. Le directeur du CSI relève du Commandant par l'entremise du Principal, et le service de reprographie, du Directeur de l'administration par l'entremise de l'adjoint au Secrétaire-Général. Que de personnes impliquées dans un seul champ d'activités, les ressources didactiques!

En créant le poste de Directeur du Centre de ressources didactiques, nous aurions sous sa tutelle le bibliothcaire-en-chef, le responsable du Centre audio-visuel, le responsable du Centre des services informatiques, et le service de reprographie (qui pourrait à la rigueur devenir un service de plus offert par l'Audio-visuel). Ce directeur ou chef du CRD devrait:

a) avoir de l'expérience dans au moins deux des domaines de son champ d'activités;

b) avoir une orientation d'animateur;

c) posséder les connaissances théoriques et pratiques de la technologie éducationnelle; et

d) avoir de l'expérience dans l'enseignement collégial/ universitaire.

Le but d'un CRD serait de fournir des fonctions de service, de formation, de recherche et d'évaluation, de collectes de données, de production, et d'intégration. En réalité, toutes les fonctions maintenant remplies par les présentes unités de service seraient redistribuées en fonction des ressources humaines et matérielles du nouveau CRD, en tenant compte de l'expertise et des champs d'activités respectifs.

6.4 Organigramme et responsabilités

La figure 6 représente ce que l'organisation du CRD aurait l'air sur un organigramme. A l'heure actuelle, le présent titulaire du CRD (qui deviendrait le Centre audio-visuel) a la responsabilité de l'animation pédagogique au Collège. C'est une tâche importante qui devrait normalement le tenir occuper à plein temps, lui laissant peu de temps pour remplir ses fonctions principales de responsable de l'audio-visuel. Le nouveau directeur du CRD pourrait être le responsable de ce dossier puisqu'il serait allégé

des responsabilités opérationnelles des unités de service, laissant cette fonction aux titulaires des postes.

Présentement, très peu de temps est voué à la planification. Chaque service planifie à court terme et "réagit" aux urgences quotidiennes. On a encore moins de temps à consacrer à la planification à long terme. En "dégageant" une personne pour penser cette planification, pour prévoir l'implantation des nombreux changements technologiques dont nous sommes les objets d'une révolution, pour "agir" plutôt que de "réagir", pour voir à la coordination de la mise en oeuvre de ces modifications, on pourra alors dire que le CMR est à l'avant-garde d'institutions similaires. On se doit de prévoir les changements, les évaluer, les incorporer et les mettre en oeuvre. Seule une personne dégagée des contraintes des opérations quotidiennes peut le faire de façon efficace.

A remarquer que nous suggérons que le titulaire des responsabilités du CRD soit désigné comme "Directeur" ou "Chef", et que les titulaires du CSI et de l'Audio-visuel soient appelés "responsable", et bibliothécaire-en-chef dans le cas de la bibliothèque. En l'appelant "Directeur", celui-ci aurait le même statut que les directeurs de département, et en se rapportant directement au Principal et Directeur des études, il sera plus en mesure d'obtenir l'appui nécessaire pour faire avancer les projets.

des responsabilités opérationnelles des unités de service, laissant cette fonction aux titulaires des postes.

Présentement, très peu de temps est voué à la planification. Chaque service planifie à court terme et "réagit" aux urgences quotidiennes. On a encore moins de temps à consacrer à la planification à long terme. En "dégageant" une personne pour penser cette planification, pour prévoir l'implantation des nombreux changements technologiques dont nous sommes les objets d'une révolution, pour "agir" plutôt que de "réagir", pour voir à la coordination de la mise en oeuvre de ces modifications, on pourra alors dire que le CMR est à l'avant-garde d'institutions similaires. On se doit de prévoir les changements, les évaluer, les incorporer et les mettre en oeuvre. Seule une personne dégagée des contraintes des opérations quotidiennes peut le faire de façon efficace.

A remarquer que nous suggérons que le titulaire des responsabilités du CRD soit désigné comme "Directeur" ou "Chef", et que les titulaires du CSI et de l'Audio-visuel soient appelés "responsable", et bibliothécaire-en-chef dans le cas de la bibliothèque. En l'appelant "Directeur", celui-ci aurait le même statut que les directeurs de département, et en se rapportant directement au Principal et Directeur des études, il sera plus en mesure d'obtenir l'appui nécessaire pour faire avancer les projets.

Nous ne croyons pas que la création de ce poste diminuera l'importance des anciens "directeurs". Ceux-ci, en devenant des "responsables", vont pouvoir concentrer leurs efforts sur la formation et la production de leur champ d'activités respectif, et laisser la coordination de toutes ces activités au nouveau "directeur". Ce dernier mettra l'accent sur l'avancement de la pédagogie universitaire et remplira les fonctions si nécessaires et tant désirées d'animateur pédagogique auprès des professeurs et de conseiller pédagogique auprès des étudiants. D'ailleurs, le Comité de pédagogie n'a-t-il pas recommandé la création d'un "Service de pédagogie universitaire" (SPU) à l'instar de la majorité des universités qui y assignent des professionnels en permanence? Et ce SPU serait animé par un "conseiller pédagogique" auprès des professeurs.

Ce que nous recommandons, peu importe l'appellation que l'on choisisse, c'est la création d'un poste de "Directeur du CRD" dont les fonctions principales seraient la coordination des activités des unités de service pédagogique, et aussi de s'occuper activement du dossier de la pédagogie universitaire. Présentement, les membres du Comité de pédagogie sont activement impliqués dans ce dossier, et même s'ils s'acquittent brillamment de ces fonctions, il n'en demeure pas moins qu'ils le font à temps partiel, qu'ils sont volontaires, et que leur mandat n'est que de courte durée (un ou deux ans). Donc aucune permanence.

Nous ne recommandons pas l'abolition du Comité de pédagogie, mais nous le réalignons vers ce qu'il devrait être: un comité consultatif donnant son idée sur l'orientation que devrait prendre la pédagogie universitaire. Au même titre que nous recommandons la création d'un Comité des services qui verrait à orienter les activités du nouveau CRD en fonction des besoins des utilisateurs.

6.5 Recommandations spécifiques

En conséquences nous recommandons que soient adoptées les mesures suivantes:

a) La création d'un poste de Directeur du Centre des ressources didactiques (CRD); et

b) Le regroupement des unités de service pédagogique suivantes: l'actuel CRD qui deviendrait le Centre audio-visuel (CAV), la bibliothèque, le Centre des services informatiques, et la reprographie (à insérer comme une des activités du CAV).

6.6 Difficultés d'implantation

Tout changement amène de la résistance à ce changement. Il est donc réaliste de croire que ces recommandations, si elles sont mises en oeuvre, vont rencontrer une certaine résistance parmi ceux

qui percevront une "perte de pouvoir", ou qui tout simplement s'objectent de facto à tout changement. Il serait opportun de faire comprendre aux intéressés qu'ils auront beaucoup à gagner à "faire partie d'une même famille".

De plus en plus, on informatise les opérations et d'importants changements technologiques ont entraîné des modifications fonctionnelles dans le mode de fonctionnement des bibliothèques. Ces modifications, de même que la rentabilisation de l'exploitation de systèmes automatisés, exigent désormais un plus grand investissement dans des travaux de planification et de coordination, et par conséquent l'établissement de postes hiérarchiques appropriés.

L'Université de Sherbrooke a réagi à ce phénomène et a redéfini la mission, le mandat, et la structure de leur Service de la bibliothèque pour les rendre mieux adaptés à la situation actuelle (voir bulletin Liaison, vol. XVI, no 3, 24 septembre 1981). Des postes ont été créés pour combler cette importante lacune.

Au CMR, il serait dans l'intérêt de la bibliothèque d'informatiser leurs opérations dans le but d'une plus grande efficacité. Dernièrement, une directive du Quartier Général d'Ottawa obligeait les autorités à créer des mécanismes de contrôle pour surveiller de

près les opérations de la bibliothèque, qui n'ont pas été jugées "conformes" à la politique établie. Il en va de même pour le service de l'audio-visuel. Il est possible d'en informatiser les opérations pour une meilleure gestion.

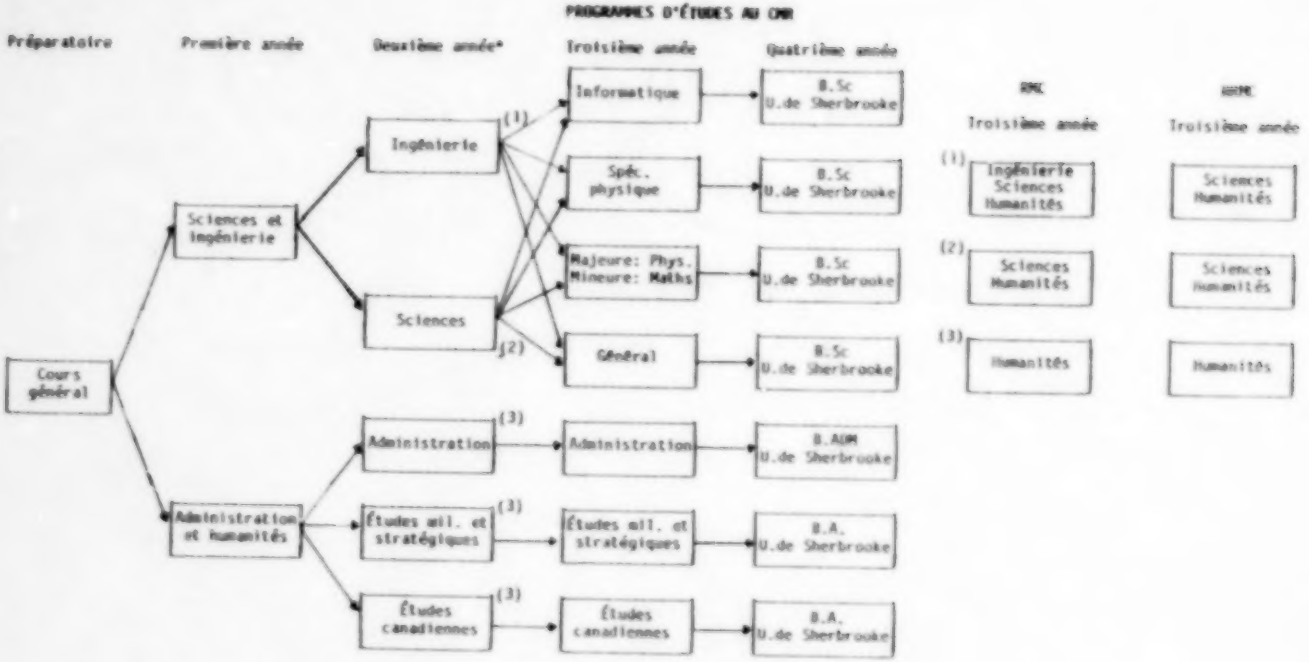
En mettant en commun ces ressources, chacun y gagnerait et les objectifs du Collège n'en seront que mieux servis. Si tous et chacun adoptent l'attitude d'être au service de l'ensemble plutôt que de vivre dans un vacuum, il s'en suivra un échange aux niveaux des compétences, ce qui ne pourra que produire une plus grande synergie.

7. CONCLUSION

Plusieurs institutions se dotent maintenant de services pédagogiques composés de spécialistes de l'éducation qui ont comme fonction d'aider les professeurs dans leur démarche pédagogique, et les étudiants, dans leur démarche d'apprentissage. La création d'un centre regroupant les moyens d'enseignement (en anglais, on les connaît sous l'appellation de Learning Resources Centre) permet aux professeurs et aux étudiants d'utiliser à bon escient les conseils de ces spécialistes dont le seul but est d'augmenter l'efficacité de l'enseignement pour permettre un meilleur apprentissage.

Le Collège militaire royal de Saint-Jean ne fait pas exception. Depuis plusieurs années, les autorités du Collège ont multiplié les efforts pour améliorer la qualité de l'enseignement. La création en 1975 du CRD témoigne de l'intérêt des autorités envers l'utilisation de moyens audio-visuels dans l'enseignement. La mise sur pied d'un Comité de pédagogie est une autre étape; celui-ci oeuvre activement dans la promotion de la qualité de l'enseignement.

Il ne faudrait pas s'arrêter là. Nous croyons que le regroupement des unités de service sous la responsabilité d'une personne va améliorer de façon tangible l'efficacité de l'enseignement en concentrant les efforts maintenant disparates de plusieurs personnes-ressources. Et pour accompagner les fonctions de cette personne, nous proposons la création d'un comité consultatif, qui prendra la forme d'un Comité des services et qui conseillera judicieusement le nouveau Directeur du CRD sur l'orientation de ses activités en fonction des besoins des utilisateurs.



* A la fin de la 2e année au CMR, les étudiants qui le désirent peuvent terminer leurs études dans un autre Collège militaire, s'ils satisfont les exigences d'admission en 3e année de ces institutions telles que décrites dans cet annuaire.

Figure 1

L'ORGANIGRAMME DE BASE DU COLLÈGE

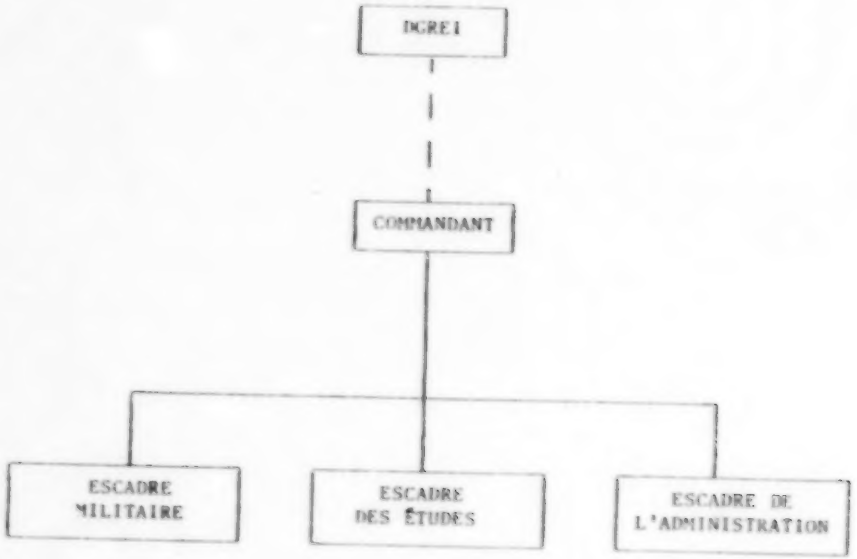


Figure 2

ORGANIGRAMME DE L'ESCADRE MILITAIRE

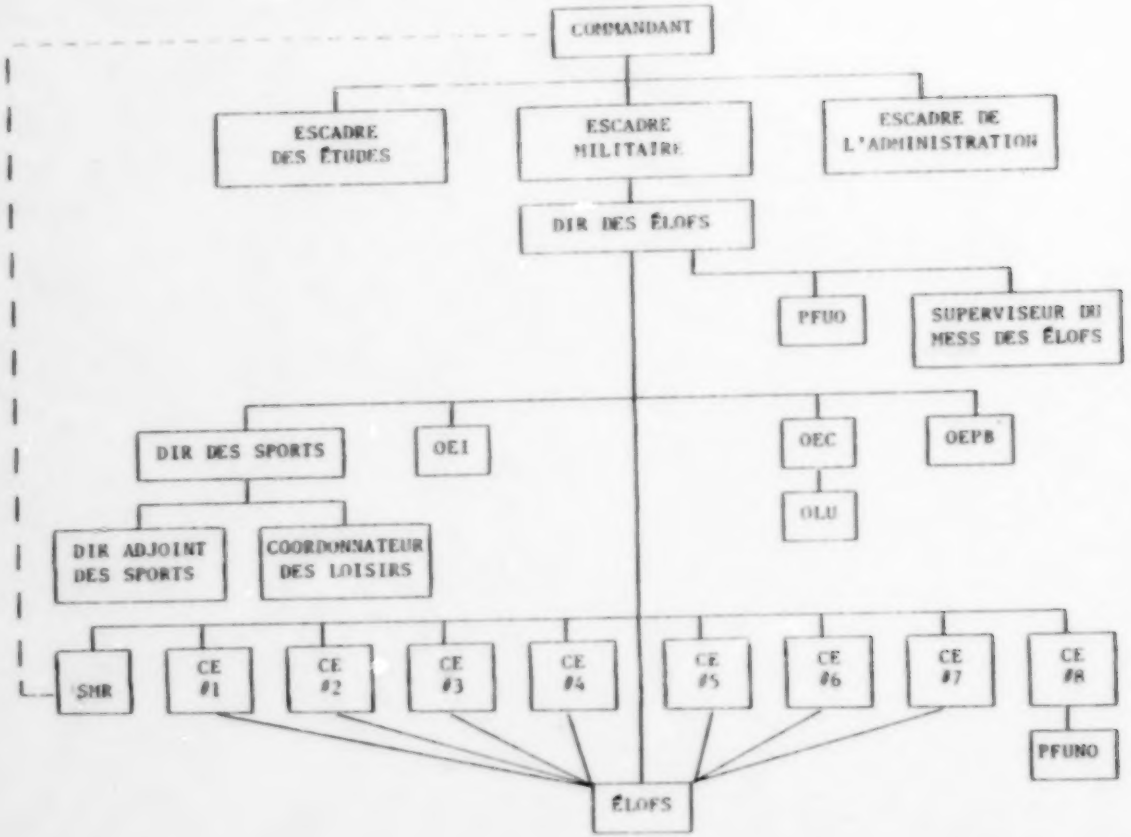


Figure 3

ORGANIGRAMME DE L'ESCADRE DES ÉTUDES

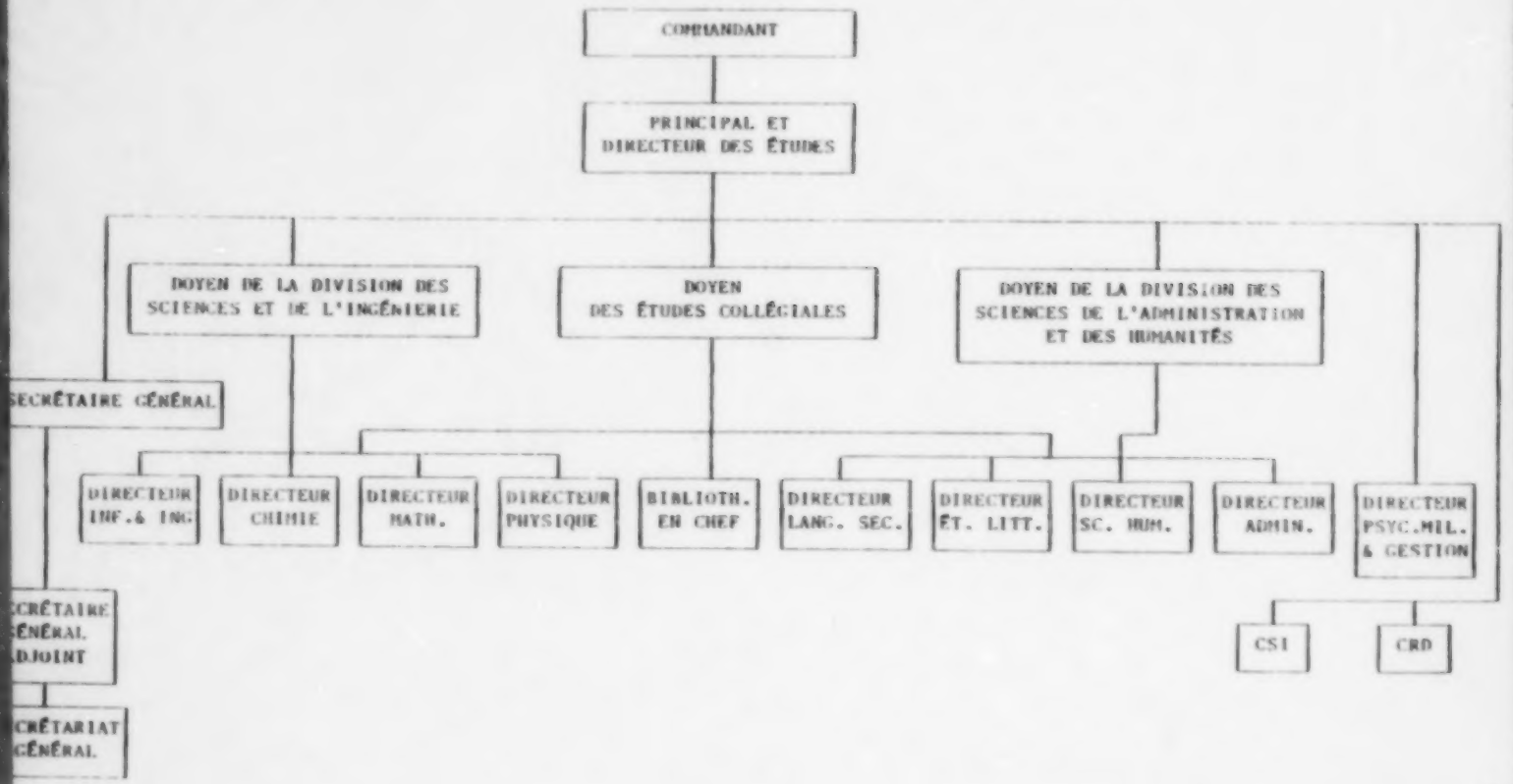


Figure 4

ORGANIGRAMME DE L'ESCADRE DE L'ADMINISTRATION

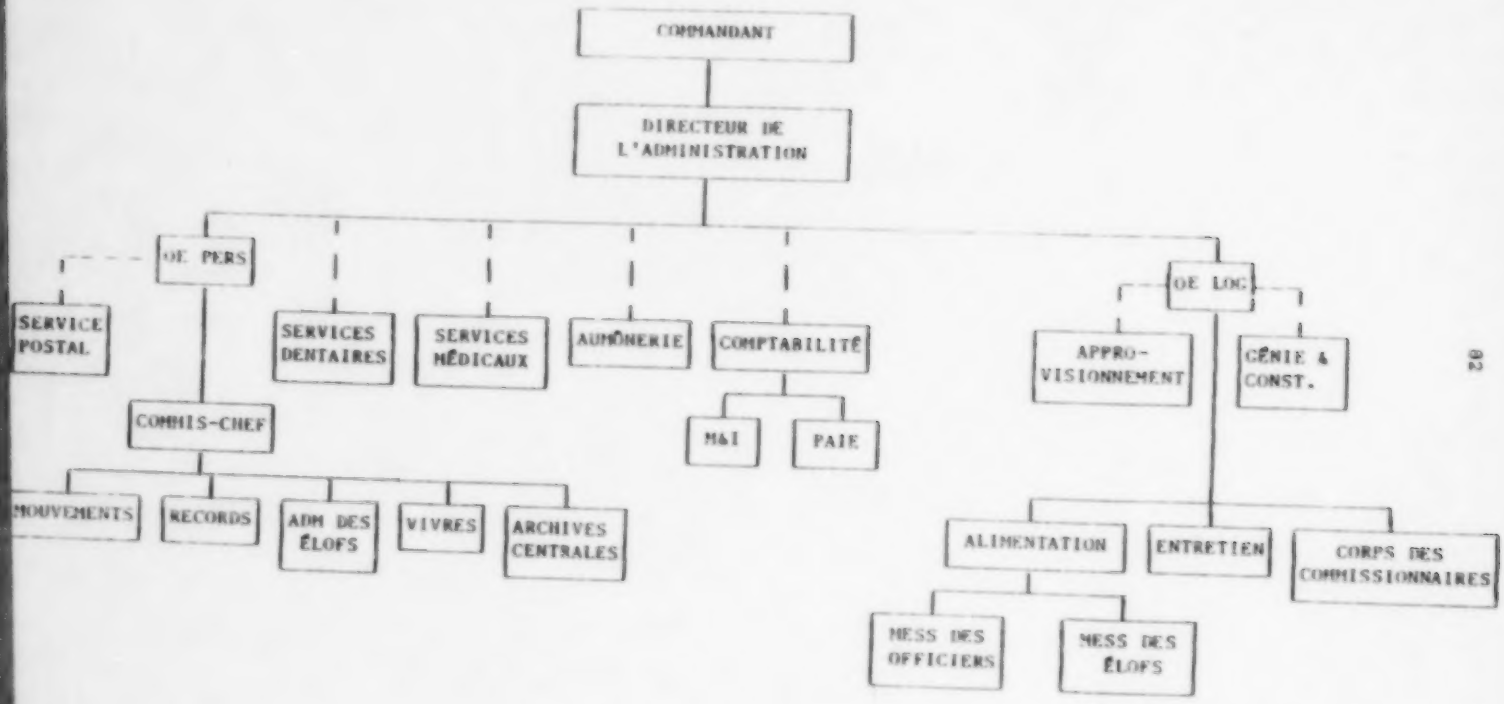


Figure 5

ORGANIGRAMME PROPOSE DU NOUVEAU CRD

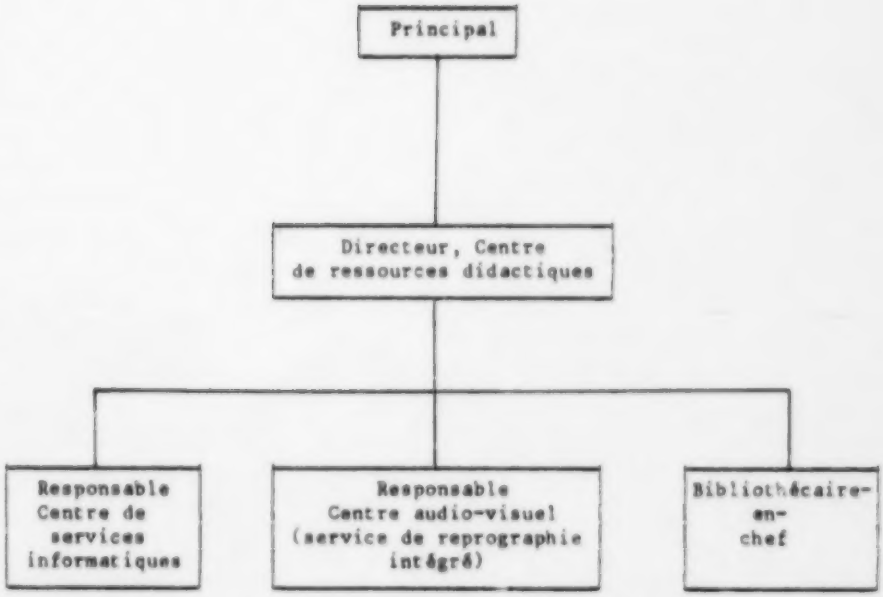


Figure 6

BIBLIOGRAPHIE

1) Documents du CMR:

- Collège militaire royal de Saint-Jean, Rapport annuel du Commandant, 1 sep 1981 - 31 août 1982, Partie 1.

- Dossier sur la Pédagogie universitaire - Automne 1982 - Dossier préparé par R. Léger et L. Maillet du Comité de pédagogie au CMR.

- Le Collège militaire royal de Saint-Jean - Annuaire 1982-83. Publication MDN A-PD-050-006/PH-001.

- Ordres permanents du Collège, 1 avril 1982.

2) Articles et Rapports Divers

- A Survey of Audio-Visual Facilities in Universities in the U.S.A., Canada, Great Britain, and Australia - A Technical Report from The La Trobe University School of Education, Victoria, Australia.

- Introduction à l'audio-visuel - Notes de cours, enseignement télévisé présenté par l'Université de Montréal en collaboration avec les universités canadiennes de langue française et la Société Radio-Canada de janvier à avril 1970.

- L'administrateur et l'organisation - Jean-Guy Desforges, Ecole des Hautes Etudes Commerciales de Montréal, 1972.

- La définition du Centre des Média à construire au Collège de Saint-Foy - Projet d'intervention présenté à l'ENAP par Marc Lebel et Jean-Claude Lemieux, avril 1979.

- Structure administrative et fonctionnelle d'un Collège d'enseignement général et professionnel - Guide pour l'administration d'un CEGEP, Document préliminaire, avril 1967 - Gouvernement du Québec, Ministère de l'éducation.

- The Organisation of Educational Technology in Colleges of Education and Other Institutions of Higher and Further Education - A Policy Statement: July 1973, London, England.

- The Contribution of Educational Technology to Higher Education inthe 1990s - A Statement by the Council for Educational Technology for the United Kingdom, 1979.

- The preparation and Nurturance of Managers: For Today and Tomorrow - Ronald Lippitt - Article non publié.

- Université de Sherbrooke - Liaison, vol. XVI, no 3, 24 septembre 1981.

3) Livres

- Koontz, H. & C. O'Donnell: Management - principes et méthodes de gestion. McGraw-Hill, 1980.

- McLuhan, Marshall: The Medium is the Massage, Bantam Books, New York, 1967.

- Mintzberg, Henry: The Structuring of Organization. Prentice-Hall, N.J., 1979.

- Mooney, James: Principles of Organization, New York: Harper and Brothers, 1947.

- Urwick, L.: The Elements of Administration, New York: Harper and Brothers, 1943.